الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

- صيغة ادارية جديدة
  لتعاون رءوس الأموال مختلفة الجنسية
- الاستثمارات العربية
  الخطوط العلمية وتقييم الاحتمالات
- السياسة الثقافية
  مشكلات عالمية ونظرة على التجربة المصرية
- التنمية الادارية على مستوى المشروع
- الانحراف الادارى
  أسبابه وطرق علاجه
- الاعلان فى جمهورية مصر العربية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد الرابع — العدد الثانى — اكتوبر ١٩٧١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

العدد الثانى
اكتوبر ١٩٧١

مذكرة من التحرير

صيغة إدارية جديدة

لتعاون رءوس الأموال مختلفة الجنسية

كتب هذا المقال قبل أن يلقى السيد رئيس الجمهورية بيانه فى ١٦ سبتمبر الماضى وقبل صدور القانون الجديد للاستثمار الذى جاء ذكره فى ذلك البيان . وقد كان جميلا أن تلتقى الافكار الواردة فى هذا المقال مع التوجيهات السديدة التى أوردها الرئيس .

ويبقى بعد ذلك أن توضع الافكار الاخرى التى تناولهــا موضوع البحث من النواحى الاقتصادية والقانونية والادارية موضع التقييم.

بين النظرية والواقع

مع التسليم نظريا بوجاهة الدعوة الى تشجيع رأس المــال الاجنبى بصفة عامة على المشاركة فى المشروعات الجديدة فى الحدود التى يتم رسمها فان الامر يحتاج الى بحث أعمق وأكثر شمولا لأبعاد الموضوع المتعددة . فالدعــوة وحدهــا لا يكفى أن تظل فى نطاق العموميات وفى نطاق القول بأن ما يلزم هو تحديد مجالات الاستثمار لرءوس الاموال الاجنبية واحاطتها بالضمانات الكافية التى تطمئن أصحابها على مصيرهــا من ناحية ، وعلى استفادتهم من غلتها من ناحية اخرى . بل لابد من أن ندقق فى معرفة نوعيات رأس المال الوافدة ، وفى أغراض وفودها ، وفى الشكل الذى يمكن أن تتخذه عند المشاركة فى مجالات التنمية المختلفة ، وفى نوع الضمانات التى يمكن ان نكفلها لها ، وفى الاسلوب الذى يرجى أن نتبعه فى تحقيق تلك الضمانات .

وفى كل بلاد العالم : فى الشرق والمغرب ، يتحرك رأس المــال ليشارك ويساهم ويتعاون لصــالحه أولا — وهو ما يجب ألا يغيب عن أذهاننا — ولصالح البلد الذى يفد اليه . وليس تعاون رأس المــال مقصورا على المنطقة الشرقية وحدها اذا كان شرقيا ، ولا هو مقصــور على المنطقة الغربية وحدها اذا كان غربيا ، فان رأس المــال الشرقى يتعاون مع رأس المــال الغربى فى أكثر من حالة ، كما يقبل رأس المال الغربى على التعاون مع الاموال الشرقية فى بلادها وفى البــلاد الناميــة وبلا قيــود الا ما يضمن صالحه وحرية حركتــه . والأمثــلة على ذلك كثيرة نشاهدها فى كل البلاد . وليس من طويل تعاون شركة فيات الايطالية على انتاج السيارات فى الاتحاد السوفيتى وفى بولندا ، ولا القــرى السياحية التى تطرز ســاحل الادرياتيكى فى يوغوسلافيا وقد انشئت بأموال غــربية ، ولا المشروعات المشتركة فى تشيكوسلوفاكيا ورومانيا ويوغوسلافيا ، فضلا عن الهند واندونســيا والدول الافريقية ودول أمريكا اللاتينية ، الى جانب دول المعسكر الغربى كلهــا التى تعج بالمشروعات المشتركة التى بدأت تأخذ أحجــاما هائلة ، سواء فى داخل الكتل الاقتصادية المتعاونة أو فى خارجها ، وأوضح من كل ذلك تدفق رءوس الاموال الامريكية على أوروبا الغربيــة وعلى اليابان وعلى غيرها من البلاد مما كان عاملا

أساسيا فى أزمة أغسطس الماضى التى أصابت الدولار . أما فى داخل الكتل الاقتصادية فاننا نجد صورة تعاون رءوس الاموال المشتركة أظهر وأوضح كما هو الحال فى دول الكوميكون وفى بنك الاستثمار الدولى الخاص بها (١) ، وقبله فى دول المجتمع الاقتصادى الاوربى وبنك الاستثمار الاوربى التابع له (٢) . لم يصبح غريبا اذن أن تتحرك رءوس الاموال من بلد الى بلد بصرف النظر عن الفقه السياسى الذى يسيطر على هذا البلد أو ذاك وأن تساهم وتتعاون فى المشروعات والمرافق الوطنية فى كل البلاد ، بل أصبح ذلك شيئا مألوفا ومطلوبا تتخذ الاجراءات الكفيلة بجلبه وطمأنينته ومنح كل الضمانات لوجوده ولحركته . **بل استفادت بعض البلاد**

---

(١) يعتبر انشاء بنك الاستثمار الدولى فى مايو سنة ١٩٧٠ خطوة ايجابية نحو تحقيق التعاون الاقتصادى والوحدة الاقتصادية المستهدفة . وقد اشترك فى تأسيس هذا البنك كل من الاتحاد السوفيتى وبلغاريا والمجر وبولندا وتشيكوسلوفاكيا وألمانيا الديمقراطية ومنغوليا . ورفضت رومانيا أن تتعاون مع تلك الدول فى بادىء الامر حيث اعترضت على طريقة اتخاذ القرارات فى ذلك البنك . ومع ذلك فقد قررت الانضمام لعضويته فى أوائل سنة ١٩٧١ .

وقد باشر البنك أعماله فى أول يناير سنة ١٩٧١ برأسمال حدد مبدئيا بمبلغ بليون روبل قابل للتحويل ، زاد بنسبة ١٧ ٪ نتيجة لانضمام رومانيا . وقد وافق المؤسسون على الاسهام بنسبة ٣٠ ٪ من رأس المال فى شكل ذهب أو عملات حرة ، على أن يؤدى باقى رأس المال فى شكل روبلات قابلة للتحويل .

وقد أعلن أن لبنك الاستثمار الدولى سلطة اصدار سندات للاقتراض بموجبها من داخل منطقة الكوميكون ومن خارجها . وتتمثل أهم وظائفه فى منح ائتمان طويل ومتوسط الاجل لتمويل الاستثمارات التى من شأنها تحقيق مزيد من تخصص العمل الدولى وبالتالى تحقيق مزيد من التعاون والتكامل الاقتصادى . والبنك الجديد يعمل على أسس تجارية ، وبذا يعتبر تجديدا بالنسبة لدول الكوميكون حيث تعمل بنوك الاستثمار فى الدول المخططة اقتصاديا على تدبير الموارد المالية للوحدات الانتاجية طبقا للخطط الموضوعية .

(٢) تأسس بنك الاستثمار الاوربى برأس مال قدره بليون دولار مدفوع جزئيا ، وعقد قروضا وصل مجموعها حتى منتصف العام الحالى الى بليون ونصف البليون دولار معظمها لمشروعات تنمية أوربية كالطرق السريعة فى ايطاليا . ويؤمل البنك كما جاء فى تقريره أن يكون أداة لمد يد المساعدة الاوربية ليس فى بلاد السوق المشتركة وحدها بل فى البلاد المنتسبة الى السوق وان لم تكن لها عضوية فيه ، وكذلك الى غيرها من البلاد المحتاجة .

فى هذا العدد

- **صيغة ادارية جديدة** . . .
  احمد عبد الغفار ٤
- **الاستثمارات العربية الخطوط العلمية وتقييم الاحتمالات** . . . .
  د. عبد المنعم القيسونى . . ١٣
- **السياسة الثقافية مشكلات عالمية .. ونظرة على التجربة المصرية** . . .
  بدر الدين أبو غازى . . . ١٨
- **التنمية الادارية على مستوى المشروع** . . . . .
  د. اكرام يوسف سيد ٣٢
- **الانحراف الادارى أسبابه وطرق علاجه** . . .
  ميخائيل جميعان ٣٧
- **عن لائحة العاملين فى القطاع العام لمحة تأمل** . . . . .
  محمد كامل عباس ٤٨
- **تنمية وتدريب القادة الاداريين** .
  جعفر العبد ٥٤
- **الاعلان فى جمهورية مصر العربية**
  د. محمود صادق بازرعه . . ٦١
- **الرقابة الداخلية وفاعليتها على الانشطة الحكومية** . .
  ناجى البصام ٧٢
- **السوق المحلى للمعلبات دراسة ميدانية** . . .
  د. محمد عفيفى حمود . . ٧٧
  مركز البحوث والاستشارات الادارية
- **التدريب والتنمية نظرة اجتماعية ادارية** . .
  سليمان دمير ٨٦
- **قرارات المخزون من الناحية الاحصائية** . . .
  د. حمدى عفيفى ٩٦
- **مؤتمرات . ندوات . حلقات بحث** ١١٠

— اليونان مثلا — من نظام خاص بها هو امكان اصدار نوع من القوانين يسمونها شبه الدستورية موقعها وأهميتها بين الدستور ذاته وبين القانون العادى ، أى هى دون الدستور ، وهي فى الوقت ذاته أعلى مرتبة من القانون العادى لكى تضع فى مثل هذا القانون الضمانات والشروط الخاصة بأوضاع رأس المال الوافد من الخارج امعانا فى كفالة الجو الصالح لعمله وحركته والاستفادة منه (١) .

ونحن من جانبنا — ومنذ سنوات غير قليلة نعى كل ذلك — ولقد حاولنا بعد ثورة ١٩٥٢ أن نضع قانونا لتشجيع وفود رأس المال الاجنبى ومنحناه بعض المزايا والضمانات ولكن ذلك لم يجلب منه الا قدرا لا يعتد به ، فان الصورة لم تكن واضحة أمام المستثمر الأجنبى مما جعله ينكل عن الوفود والاستقرار . وينبغى أن نتذكر فى هذا الصدد أن ذلك ليس موقفا نهائيا فى الوقت الذى نرى فيه رأس المال يتحرك فى كل البلاد ما تهيأت له أسباب الطمأنينة والاستقرار . وآية ذلك ما رايناه مؤخرا فى مشروع كمشروع خط أنابيب البترول بين السويس والاسكندرية ، فبعد تردد استمر شهورا طويلة أقبلت المساهمات من أكثر من بلد حتى تجاوزت التقديرات الاولية مما دعا الى التوسع فى المشروع . والقاعدة الاصيلة فى هذا هى أن رأس المال يبحث أولا وآخرا عن صالحه وهو أن أفاد بالتبعية البلد الذي يفد عليه الا أن ما يعنيه فى المقام الأول هو مدى استفادته ثم اطمئنانه الى مصيره والى امكان تحركه اذا دعت الحال . وعندما يتحقق من ذلك ويطمئن اليه فان اقباله بهذا القدر أو ذاك ليس مستبعدا استنادا الى السابقة الماضية . وربما كانت ظروف المعركة عائقا يؤخذ فى الحساب ولكن حتى هذا العائق لا يقف دون وفود رأس المال أو دون التحضير لوفوده على الاقل منذ الان .

* * *

أولويات تفضيلية

ان رءوس الاموال التى يحتمل أن تفد الينا — والكلام هنا على مستوى الوطن العربى — اما أن تأتى من الشرق أو من الغرب أو من البلاد العربية ذاتها .

واذا كان رأس المال الغربى يتردد فى الوفود الى بلادنا بالقدر الكافى وربما آثر الانتظار ، فان رأس المال الشرقى يقدم لنا عونا لا ينكر فى نفس الظروف العصيبة التى نمر بها . **أما رأس المال العربى فانه على الأغلب يؤثر السلامة والقبوع فى خزائن البنوك الاجنبية نظير ما يحصل عليه من فائدة وهو بعيد عن مجالات العمل العربى .**

واذا كان رأس المال الشرقى يفد الينا فى أغلب الأحوال فى شكل قروض نستأجر الى جانبها الخبرة الفنية وكان من مزايا القروض أنها موقوتة بفترة سدادها ، الا أن احتياجاتنا لاغراض التنمية لا يكفى معها الاعتماد على

---

(١) الاشارة هنا الى المرسوم التشريعى رقم ١٩٥٣/٢٦٨٧ المعدل حتى سنة ١٩٧١ فى شأن استثمار وحماية رأس المال الاجنبى فى اليونان الصادر وفقا للمادة ٢٣ من الدستور الحالى لليونان . ووفقا لتلك المادة يعتبر ذلك المرسوم قانونا غير قابل للتعديل الا اذا رؤى منح مزيد من الحماية لرأس المال الاجنبى .
وهذا المرسوم يخول للمنشآت المولة برأس مال أجنبى مزايا واعفاءات معينة منها :

— السماح بتوظيف أجانب فى الفئات العليا مع دفع أجورهم بالنقد الاجنبى القابل للتحويل .

— منح المنشآت الصناعية التى تعمل اساسا فى مجال التصدير وتلك التى يترتب على معاملاتها توفير نقد أجنبى تخفيضات فى نسب الضريبة على الدخل وتخفيضات أو اعفاءات فى الرسوم الجمركية والاتاوات والرسوم الاخرى .

— يسمح بتحويل أصل رأس المال الاجنبى بعد مرور سنة على دخوله فى حدود تصل الى ٧٠٪ من رأس المال سنويا — فى حالة الدفع بطريق تصدير منتجات وطنية . كما يسمح بتحويل الفائدة والارباح فى حدود ١٠ ٪ و ١٢ ٪ من رأس المال سنويا .

— لا تخضع أصول المنشأة للمصادرة ولا يجوز الاستيلاء عليها الا بموجب أحكام الدستور وبناء على احتياجات القوات المحاربة وفى وقت الحرب فحسب . ويعطى المستفيد تعويضا عادلا بعد الاتفاق بينه وبين الحكومة اليونانية أو بطريق التحكيم ، علما بأن اليونان قد صدقت على الاتفاقية الدولية لتسوية الخلافات بين الدول ورعايا الدول الاخرى بسبب الاستثمارات الاجنبية فيها التى وضعها البنك الدولى .

القروض وحدها مع عرفاننا العميق لمن يقدمونها الينا . وليس هناك بطبيعة الحال ما يمنع من أن نجمع بين صيغة القروض وأية صيغة أخرى للاستعانة بالاموال الوافدة .

واذا كان رأس المال الغربى قد لا يقبل عليها اقبالا كبيرا وخاصة فى الظروف الراهنة وقد لا ينتظر أن يتغير موقفه تغيرا فى صالحنا قبل انقضاء وقت طويل فان التعويل عليه بقدر كبير يكون ضربا من الذهاب مع التوقعات الى ابعد مما تسمح به المقدمات الراهنة . وليس معنى ذلك أنه لا أمل فيه فان احتمالات وفوده — ولو بحذر — قائمة ومرجوة على كل حال . ويبقى بعد ذلك رأس المال العربى وفى شأنه ينبغى ان تتذكر أنه فى فترات مختلفة كان يقبل على مصر بصفة خاصة للتثمير فى مجالات بعينها يؤثرها بالتفضيل ، كما أنه لا يزال جانب منه لا بأس به يقبل على بلاد عربية أخرى للتوظيف فيما يؤثره من مجالات وان كان الجانب الاكبر منه لا يزال عاطلا فى الخزائن الاجنبية . فكيف يمكن أن نشجعه على أن يلعب دورا أكثر أهمية فى المجالات العربية مع تأمينه على وجوده وعلى افادة أصحابه وافادة غيرهم من العرب ؟

ان من الممكن أن يكون وفود رأس المال العربى فى شكل قروض ولو ان ما يرد منه من هذا القبيل قدر يسير بكل القياسات والمقارنات . واذا كان المأمول أن تزداد حركة الاموال العربية فى الاقبال على البلاد العربية فلا بد أن نفسح لها المجالات التى تؤثرها من ناحية وأن نشجعها من ناحية أخرى على ولوج أبواب لم تطرقها من قبل لانها لم تكن تطمئن اليها تماما .

وكلنا نعرف أن المجال الذى يؤثره جانب كبير من رأس المال العربى هو مجال العقارات المبنية ، وهو مجال رأينا دليلا على اقباله عليه فى بعض البلاد العربية فى السنوات الاخيرة .

ولا تميل الاموال العربية من جهتها الى التوظيف العقارى فى المبانى الصغيرة أو المتوسطة ولا نحن نميل من جهتنا — كبلد اشتراكى يعنى بصالح مجموع الشعب — ان نشركه فى تشييد تلك المبانى الاقتصادية أو المتوسطة . فالمبانى الاقتصادية تقوم بعبئها الحكومة والهيئات المحلية والوحدات الانتاجية ، والمبانى المتوسطة يتوافر القطاع الخاص المحلى فى الاغلب على تشييدها . أما نوع المبانى الذى لا يجوز لبلد اشتراكى أن يوجه اليه جهودا ولا أموالا فهو المبانى الفاخرة . ونحن كبلد سياحى نحتاج الى هذا النوع من المبانى ليس ليشغلها الشعب ، ولكن ليسكنها الاجانب وممثلوهم ووكلاؤهم والخبراء والزائرون العرب وغيرهم . وفوق ذلك فانها مظهر عمران مطلوب فى بلد سياحى تعنيه الناحية الجمالية ، كما تعنيه الناحية الاقتصادية . فلو توجهت الأموال العربية الى هذا النوع من المبانى لكان ذلك مدعاة لراحتها ولما عاد علينا ضرر من وجودها بل لحققنا فائدة فى العمالة وفى الخدمات التجارية والمرفقية والسياحية ، فضلا عن تجميل المدن الكبيرة وتوفير الراحة لمن عساهم يطلبون شغل ذلك النوع من المبانى . ولكن ذلك مشروط بخطوة لابد أن نتخذها . **ذلك أن المستثمر العربى مهما كان اطمئنانه الى الملكية العقارية ، ومهما كان اعتماده على الامن فى بلد نظامى كبير كمصر فانه لا يقبل على انشاء مثل هذه المبانى فى ظل قانون الايجارات القائم الذى يحدد الايجار بما لا يتجاوز صافيه فى النهاية ستة فى المائة .** فلماذا لا نحرر المبانى الفاخرة الجديدة من الخضوع للقانون ونترك تأجيرها حرا للعرض والطلب . وهى على كل حال ستظل محدودة العدد والمساحة والموقع ، وهى لا تكلفنا مالا لانشائها ، وهى فى نهاية الامر لن يقبل عليها أحد من أقواس الدخول المختلفة السائدة فى الداخل أو فى ظل الشروط التى نضعها لشغلها . ولكن التركيز على هذه الناحية لا يساعد مساعدة كبيرة أغراض التنمية بصفة خاصة . فمع تشجيع الاموال العربية فى هذا المجال اذا شاءت فان الواجب أن نفتح أمامها مجالات أخرى

أكثر اتصالا بأغراض التنمية . وهى فى الوقت نفسه أكثر ربحا من التملك العقارى مهما تصاعدت غلته . ولعل المجال المتصل بالتنمية الذى يمكن أن تفيد فيه الاموال العربية وتستفيد هو مجال الصناعات الاستهلاكية أو الصناعات الخفيفة . فقد اتجهنا أول ما اتجهنا فى التنمية الاقتصادية الى هذا النوع من الصناعات فى السنوات الاولى من التخطيط — فى الخطة الاولى وما بعدها — ولا نزال نوليها جانبا من عنايتنا بحكم تزايد عدد السكان واتساع السوق الاستهلاكى ورغبة فى الحد من استيراد السلع الاستهلاكية التى تكلفنا ما ينوء به كاهلنا . ثم اتجهنا وبحق بعد اللفترة الاولى التى آثرت بالعناية الصناعات الخفيفة الى الصناعات الثقيلة التى تحظى بعنايتنا فى المرحلة الحالية . والصناعات الثقيلة أعباؤها ضخمة وغلتها متأخرة وبطيئة . ثم هى فى الاساس من واجبات الدولة فى أى مجتمع اشتراكى . فلماذا لا نفتح مجالات الصناعات الخفيفة أمام رأس المال العربى الذى ينتظر أن يقبل عليها فيسد حاجة متزايدة فى سوق متزايد الاستهلاك ، ويستفيد من انتاجها فى أسواق الداخل وفى أسواق التصدير فى ذات الوقت ؟ ولكن اقبال الاموال العربية على هذا الميدان مرهون بالصيغة المطلوبة لساهمتها فيه وأخذ مكانها المرجو منه . بل سواء كانت الأموال الوافدة من الشرق أو من الغرب او كانت أموالا عربية فان وفودها واستقرارها وانتاجها لصالح الجميع مرهون بالصيغة التى يمكن أن توضع لمساهمتها فى مجالات التنمية المختلفة ، وهو ما يوصلنا الى الجانب الادارى من موضوع هذا البحث .

* * *

المشاركة الإنتاجية

واذا كان رأس المال العربى يؤثر التوظيف العقارى وربما آثر جانب منه الصناعات الخفيفة المتوافر سوقها فى الداخل وفى الخارج ، فأن رأس المال غير العربى يؤثر بيع المصانع وتوريد الالات والخبرة بتسهيلات ائتمانية . وتدعونا أغراض التنمية التى نحتاج فى شأنها أكثر بكثير مما تتيحه مدخراتنا وامكانياتنا الى أن ننقل اهتمامه الى المساهمة مع رأس المال الوطنى فى المشروعات مساهمة ايجابية تكفل الى جانب المال الخبرة الفنية اللازمة والعلاقات التجارية الواسعة . وفى كثير من المجالات يفضل رأس المال الاجنبى — والغربى خاصة — الصناعات الاستخراجية . وليس من بأس فى ذلك كما هو الحال فى بلاد كثيرة ، ولكن علينا أن نوجه اهتمام الأموال الوافدة ، سواء من الشرق أو الغرب أو من البلاد العربية ، الى المشروعات الصناعية — فى نطاق خطة التنمية بطبيعة الحال — وليس غريبا عندئذ أن يقبل عليها ما توافرت له ضمانات المصير وضمانات الحركة والمآل . وفى معظم البلاد يحدث هذا وتساعد تلك الاموال الوافدة على التنمية والتطوير وانشاء العلاقات وتوسيع نطاقها . فلقد غدت ظاهرة واضحة فى كثير من البلاد — حتى تلك المتقدمة اقتصاديا — أن يمد رأس المال نشاطه عبر الحدود الوطنية اما عن طريق الادماجات ، وهو ما شهدنا ونشهد الكثير من أمثلته ، وأما عن طريق انشاء المشروعات الجديدة بأموال مشتركة وخبرة متجمعة عبر الحدود .

ولقد دعا تطور هذه الظاهرة وتضخمها فى المجتمعات الصناعية المتقدمة الى التفكير فى صيغة جديدة لهذه المشاركات وأصبح ذلك واضحا فى البلاد التى تأخذ بنظام الشركات المساهمة ، وهو النظام الذى لا نزال فى مصر وفى البلاد العربية نؤثره فى ادارة مشروعاتنا حتى التابعة منها للقطاع العام . ولقد أخذنا فىمصر بنظام مخصص فى بعض الحالات فأنشأنا بالتعاونمع رأس المال الاجنبى شركات أخرجناها من دائرة القطاع العام ، كما حدث فى بعض شركات استخراج البترول وفى بعض شركات الصناعة الدوائية التى تتميز بمزايا معروفة عالميا .

وربما يدعونا ما نحتاج اليه من الاستزادة من التنمية الى أن نضع موضع التفكير مثل هذه الصيغة المطروحة للبحث فى نطاق المجتمع الاقتصادى الاوربى الذى يضم — حتى الان —

ست دول سيتكامل عددها الى عشر بعد انضمام بريطانيا ودول الشمال ، وكلها تختلف فيها القوانين المنظمة لانشاء الشركات وعملها . هذا فى وقت يتأكد فيه الميل الى تعاون رءوس الاموال عبر حدودها ، وتتجمع فيه وحداتها الانتاجية المشتركة فى هياكل انتاجية وتسويقية ضخمة تعمل فى عدة بلاد فى وقت واحد .

واذا كنا نبغى أن نتأسى بما يحدث فى بعض التكتلات الاقتصادية الكبرى ، فاننا نصرف الكلام لا الى مصر وحدها ، ولكننا نمد الى جميع البلاد العربية وخاصة تلك التى تجمعها وحدة سياسية أو وحدة اقتصادية ، بل فى حسابنا بصفة خاصة الوحدة الاقتصادية العربية التى عقدت اتفاقيتها منذ سنة ١٩٦٢ ولا تزال خطوات تقدمها تدعو الى مزيد من التمنى . فكل هذه البلاد بلاد نامية يتراوح مدى نموها من بلد لآخر ، وكلها تحتاج الى المساعدة من خارجها ، كما تحتاج الى التساعدفيما بينها . ولو استفادت تلك البلاد من جهودها الاقتصادية المشتركة ، سواء عن طريق هذه الصيغة أو تلك ، فان هناك فائدة محققة تعود عليها مجتمعة ومنفردة . ويوم نرى المصانع تنشأ وتتقوى فىهذا البلد العربى أو ذاك ويتعاون فيها رأس المال وكذلك الخبرة الفنية الوافدان من هذا البلد أو ذاك ، نكون قد خطونا خطوة كبيرة فى سبيل ما يؤمن به المواطن العربى من وجوب تحقق الوحدة فى صورة من انفع صورها بالنسبة للجميع .

ومع أن الصيغة الجديدة لم تخرج بعد عن اقتراح مطروح للبحث فان التفكير فيها من جانبنا قد يتقدم بنا شوطا على الطريق المنشود . ولا يعنى ذلك أن المشروع المقترح أو الصيغة الجديدة هو طريقنا الاوحد لضمان التعاون الاقتصادى العربى . ولكن التفكير فيه أو فيها قد يفتح أمامنا آفاقا لتفكير أوسع بل أفضل ، على أننا لا نضار من التأمل فيما يفكر فيه الآخرون ، بل نستفيد من ذلك على وجه اليقين . وتحفظ آخر لابد من ايراده أيضا . ذلك أن الصيغة الجديدة قد تكون محل اعتراض من هذه الجهة أوتلك ، فانها حيث ولدت تقابلها اعتراضات وترد عليها ملاحظات من المحتوم أن تسبق تبلورها أو تتقدم عليها غيرها من الصيغ والاشكال . ولكن البحث فيها — وفى غيرها — مطلوب بل واجب فى كل الاحوال .

* * *

الشركة الأوربية

ذلك أن اللجنة الاوربية (١) — وهى أقوى جهاز فنى فى المجتمع الاقتصادى الاوربى — وضعت مشروعا لما اسمته «بالشركة الاوربية» وهى نوع جديد وخاص من الشركات يتم تسجيله فى محكمة العدل الاوربية (٢) فى لوكسمبرج فى ظل

---

(١) تقوم اللجنة الاوربية ومقرها فى بروكسل بتنفيذ احكام معاهدة روما . ويتوزع موظفوها البالغ عددهم ٥٢٠٠ موظف على أربع وعشرين ادارة يرأسها تسعة قوميسيرين يعينون لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد ويختار أحدهم رئيسا للجنة لمدة سنتين فى المرة الواحدة . وتعين كل من فرنسا والمانيا وايطاليا اثنين منهم وتعين كل من بلجيكا وهولندا ولوكسمبرج واحدا . وتسهر اللجنة على عدم خضوع التجارة الداخلية للرسوم الجمركية وعلى تطبيق التعريفة الخاصة بالسوق المشتركة بالنسبة للعالم الخارجى ، وتضع السياسة الزراعية المشتركة ، كما تسهر على تنسيق المستويات الصناعية ، وعلى ضمان المنافسة العادلة عبر الحدود وحرية تحرك القوة العاملة ورءوس الاموال وهكذا . وتدعى اللجنة فى كثير من الاحوال للقضاء فى المنازعات فيما بين المستصنعين او التجار أو المزارعين أو الحكومات . وتصدر أحيانا أحكاما بغير أن يعرض عليها النزاع . ومن أجل هذا يمكن اعتبار اللجنة بمثابة الحارس لمعاهدة روما الذى يتحقق من أن كل انسان فى داخل الدول الست يحافظ على قواعد الاتجار الحر العادلة التى يحرص عليها المجتمع الاقتصادى الاوربى . ومنذ سنة ١٩٦٧ قامت اللجنة عملا بادارة المجتمع الاوربى الذرى Euratom الذى يوالى البحوث الذرية وابحاث الوقود فى الاستخدامات السلمية للذرة . كما تشرف اللجنة على مجتمع الفحم والصلب الاوربى الذى سبق انشاؤه انشاء السوق المشتركة وذلك بمقتضى معاهدة باريس فى سنة ١٩٥١ . ومع أن اللجنة مخولة سلطات متعددة فانه يرد على تلك السلطات ما عسى أن يصدر من أسئلة ومن طلب للبيانات مما أسمى نفسه بالبرلمان الاوربى ومقره فى ستراسبورج . وهذا البرلمان لا يملك سلطات تشريعية ، وهو مؤلف من ١٤٢ عضوا تختارهم حكوماتهم من أعضاء برلماناتها . وكل السلطة التى يتمتع بها هذا البرلمان هى سلطة الرقابة على ميزانية المجتمع ذاتها كما أن فى وسعه بأغلبية الثلثين ان يحل اللجنة الاوربية ، ولكن لا رأى له فى تعيين أعضاء اللجنة الجديدة التى تحل محل اللجنة السابقة .

(٢) نشرنا فى العدد الماضى (يوليو سنة ١٩٧١) بحثا وافيا عن هذه المحكمة للدكتور حاتم جبر افتقد فيه — وافتقدنا معه فى التعليق على بحثه — نظيرا لتلك المحكمة يكمل اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية يتولى تفسير أحكامها ويفصل فيما عساه أن ينشأ عنها من منازعات .

نظام قانونى أوربى خاص . وهذا النظام القانونى الخاص هو نوع من القانون الراكب فوق القانون الوطنى supranational تجرى أحكامه بالتوازى مع القوانين الوطنية كما هو الحال فى القوانين الاتحادية والقوانين الاقليمية فى الولايات المتحدة وفى كندا .

* وتقيد أسهم « الشركة الاوربية » فى بورصات الدول الأعضاء جميعا ، ويجرى التداول عليها فى كل منها .

* وللشركة مجلس اشرافى ومجلس ادارة كما هو الوضع فى نظام الشركات فى المانيا .

* وينتخب العاملون فى الشركة ثلث عدد أعضاء المجلس الاشرافى .

* ويفرض كل بلد الضريبة على أرباح الشركة التى تحققت فى اقليمها ، وفى ظل هذا الخضوع الاقليمى للضريبة وفى ظل منع ازدواج الضرائب ، تكون المحاسبة النهائية عن الضرائب فى البلد العضو الذى يقع فيه المركز الرئيسى للشركة .

* وينتخب العاملون فى كل فرع من فروع الشركة وكل مصنع من مصانعها الواقعة فى بلد من البلاد مجلسا يسمى بمجلس العمل المحلى ، واذا تعددت الفروع والمصانع فى البلد الواحد تنتخب مجالس العمل المحلية مجلس عمل مركزى . ومن حق هذه المجالس طلب البيانات واللجوء الى الاستشارات وأن تشترك فى اتخاذ القرارات فى كل ما يتصل بشئون العاملين والتحدث باسمهم فيما يمس مصالحهم ، كما أن من حقها أن تقوم بالمساومة الجماعية .

هذه هى الخطوط العريضة لاهم خصائص الشركة المقترحة .

وفى نطاق بلاد السوق المشتركة كان أهم ما قوبل به الاقتراح من اعتراضات أن بعض الشركات التى تعمل على نطاق دولى أعربت عن خشيتها من الاضرابات المترابطة للعاملين فى فروعها ومصانعها المنتشرة فى عدة دول .

كما أن شركات أخرى لا يقضى النظام القانونى فى بلادها بتمثيل العاملين فى أجهزتها أعربت عن عدم رضائها عن اشتراك العاملين فى المجالس الاشرافية مع أن الشركات الالمانية أصبحت معتادة عليه (١) . بل أن بعض نقابات العمال لا توافق على هذا النظام بمقولة أنه وسيلة للحصول على موافقة العمال المسبقة ، كما تشكك فيه التنظيمات الشيوعية خاصة .

ويعترض الفرنسيون على فكرة القانون الراكب فوق القوانين الوطنية ويفضلون أن تتضمن القوانين الوطنية فصولا شاملة للاحكام المنظمة لقيام الشركة الاوربية على النحو المقترح ، وأن تقوم المحاكم الوطنية بتفسير ما يغم من هذه الاحكام . ويقول من يعترضون على وجهة النظر الفرنسية أن معنى الاخذ بما يقترحه الفرنسيون أن تصدر عدة تفسيرات متفاوتة من المحاكم الوطنية فى البلاد المختلفة .

ويقول البعض أنه لن يقبل الخضوع لنظام الشركة الاوربية الا عدد قليل من الشركات الكبرى وخاصة اذا قضى ذلك النظام بتمثيل قوى للعاملين فى أجهزة الشركة . ويقولون كذلك أن قيد أسهم الشركة المقترحة فى بورصات مختلفة ينتهى بوجود مساهمين ألمان يملكون أسهما فى شركات فرنسية ومساهمين فرنسيين يملكون أسهما فى شركات ألمانية . وخير من هذا أن تستقل الفروع الفرنسية عن الفروع الالمانية فى شكل شركات محلية وان كانت الاثنتان تابعتين لشركة أم واحدة ولادارة عليا واحدة ولنظام حسابى واحد وتتبعان نظاما واحدا كذلك فى معادلة أرباح الاسهم . ويضرب القائلون بهذا أمثلة بعديد من

---

(١) يختار العاملون فى الشركات الالمانية ثلث عدد أعضاء المجلس الاشرافى — ونصف عدد الاعضاء فى شركات الفحم والصلب — وفى فرنسا يشترك العاملون فى أجهزة بعض الشركات الكبيرة . كما أن نظام اشراك العاملين فى تلك الاجهزة سيؤخذ به بعد نهاية العام الجارى فى هولندا . وينتخب المساهمون بقية أعضاء المجلس فى كل الحالات . ونظام المجلس الاشرافى — وهو يعتبر مرحلة بين الجمعية العمومية ومجلس الادارة — ليس معروفا فى كل بلاد السوق المشتركة . ففى فرنسا ترك للشركات الخيار بين نظام المجلس الاشرافى وبين النظام الفرنسى المعمول به من وقت طويل ، وهو قائم على اختيار رئيس لمجلس الادارة هو الذى يتولى اختيار أعضاء المجلس الذى يكون مسئولا أمام الجمعية العمومية . وفى انجلترا وايطاليا وبلجيكا ولوكسمبرج لا تعرف الشركات الا نظام مجلس الادارة الواحد .

الشركات الدولية التى أنشأت شركات تابعة ولكنها مستقلة فى بلاد مختلفة (١) .

ويقول المعترضون كذلك أن هناك اتجاها بين الدول أن تنقل عن بعضها خير ما فى قوانينها الخاصة بالشركات كما حدث عندما نقلت فرنسا فى سنة ١٩٦٦ نظام المجالس الاشرافية من القانون الالمانى وان كانت قد جعلت الاخذ به اختياريا للشركات ، ان شاءت أخذت به والا فأمامها الوضع المقرر أصلاً فى القانون الفرنسى.

ولا تزال المساجلة جارية بين المؤيدين لنظام الشركة الاوربية والمعترضين عليه ، ومن المنتظر أن تزداد المساجلة حدة بعد دخول الشركات البريطانية الكبرى الى السوق ، فان عدد هذه الشركات يبلغ ٤٩ شركة بين أكبر مائتى شركة فى أوربا وهو عدد أكبر من عدد الشركات الكبرى فى فرنسا وألمانيا معا . ولابد أن يكون لهذه الشركات قول فى المساجلة الدائرة فى بروكسل .

على أن هناك مخرجا وضعته اللجنة فى نظامها المقترح حينما أوصت بأن يتضمن القانون الراكب فوق القوانين الوطنية خيارا للشركات ، اما أن تسجل نفسها على النظام المقترح أو أن تسجل نفسها وفروعها على الصعيد الوطنى فى كل بلد على حدة . على أن تأخذ على عاتقها — اذا اختارت ذلك — أن تقتحم فى كل حالة غابات متشابكة من الانظمة الضريبية ومن أنظمة الشركات كثيفة ومختلفة .

* * *

هذه هى أهم الاعتراضات الموجهة الى المشروع المقترح .

ومثلما عنيت بأن أعرض نظام الشركة الذى اقترحته لجنة المجتمع الاقتصادى الأوربى ، عنيت بنفس القدر أن أبسط ما وجه اليه من اعتراضات استكمالا لجوانب التفكير وتفتيحا لمسالكه .

* * *

من تجاربنا

ولئن كانت بعض الاعتراضات تنصب على مشاركة العاملين فى اجهزة الشركات ومن اجل ذلك يعارض المعارضون فى النظام المقترح ، فان هذا لا ينبغى أن يكون عائقا فيما اذا فكرنا فى الاخذ بنظام كهذا . ولئن كانت اعتراضات خاصة متأثرة بالكبرياء الوطنية تعتبر أن القانون فوق القانون الوطني ليس مرغوبا فيه ، فانها أقل من أن يعتد بها فى سبيل حشد الجهود والاستفادة من القوى المالية والخبرة المتجمعتين ، وهو ما نحتاج الى التضافر من أجله .

ولئن كانت بعض الاعتراضات تنصب على وجود مساهمين من دولة يملكون أسهما فى شركة مقرها وعملها خارج بلدهم ، فهذا أقرب الى تفكيرنا فى الوحدة العربية والتجانس والتضامن ، بل لعلنا نسعى الى ذلك ولا ننكره .

واذا كانت تجربة غيرنا فى انشاء وعمل الشركات كوحدات وطنية مستقلة تابعة لشركة أم فى بلد آخر كانت ميسرة الاجراءات ، فان تجربتنا على الصعيد العربى لم تكن مؤدية الى النتائج المرجوة . ولقد شهدنا أمثلة حية من هذا النموذج لم يكن مآلها التوفيق المطلوب ولا تزال ذيولها متعثرة أو نقول لا تزال معلقة على الاقل بعد سنوات .

ومن أجل ذلك كان الاقتراح المعروض جديرا بتفكيرنا وبحثنا فى الدوائر المعنية ، ولن يضيرنا أن نقبله أو أن نعدله اذا راق لنا وحقق مصالحنا المشتركة . والا ففى وسعنا أن نصد عنه بعد البحث والتقييم .

ولو شئنا أن نأخذ به لاقتضانا ذلك اجراءات اساسية ، بعضها تم ، وبعضها لا يزال بسبيل التمام :

---

(١) يضربون مثلا بشركة شل وبشركة يونيليفر وجنسيتهما انجليزية هولندية . وقد أنشأتا شركاتهما التابعة قبل قيام السوق الاوربية المشتركة . بل يضربون مثلا بشركات نشأت فى ظل قيام السوق على نفس الغرار . ومنها شركات أكزو الهولندية وجلانزستوف الالمانية وفوكر الهولندية وفربانيجت فلوجتكنيشه الالمانية ، وجميعها نشأت وأنشأت شركاتها التابعة فى خلال السنوات العشر الماضية . ويعززون رأيهم أيضا بأن هناك أمثلة لشركات مواطنها الاصلية تقع خارج بلاد السوق المشتركة وهى تعمل مع ذلك على نطاق دولى واسع ، وان هذا الوضع يناسب أكبر الشركات الدولية . ومنها شركة أ. ب. م. كما يناسب أصغر الشركات الدولية مثل شركة نستله .

* فلابد من اعادة النظر فى قانون تشجيع استثمار رأس المـال الاجنبى فى مصر بما ييسر اجراءاته ويضمن مصيره ويسهل حركته . ولابد من شىء مماثل فى كل بلد عربى يوجد به مثل هذا القانون اذا كان عضوا فى اتفاقيـة الوحـدة الاقتصادية .

* ولا بد أن يتسع نطاق اتفاقية ضمان رءوس الاموال العربية لتشمل معظم البلاد وتشجع المستثمرين من جميع أنحاء الوطن العربى .

* ولا بد أن تنضم مصر ، وكذلك أى بلد عربى يرغب فى ذلك ولم يكن قد انضم بعـد ، الى المنظمة التى أقامها البنك الدولى لضـمان الاستثمارات الاجنبية .

*** ولابد من الاتفاق بين البلاد الاعضاء فى اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية على الاخذ بفكرة القـانون الموحد الراكب فوق القوانين الوطنية ، وذلك لتكريس الاحكام المنظمة لأوضاع « الشركة العربية » المشتركة مع احاطتهـا بالضمانات الواجبة .**

*** ولا بد من صدور القانون العربى القاضى بانشاء محكمة العدل العربية ، سـواء الحق باتفاقية الوحدة او بميثاق الجامعة ، فقد آن الاوان لوجود تلك المحكمة .**

* * *

لابد من كل ذلك ، ولابد مما هو أهم من كل ذلك .

فليس بالقانون وحده يتهيأ الجو الصـالح لتعاون رءوس الاموال الوافدة بحيث تطمئن على مصيرها وعلى حركتها ، ولكن بالتشجيع والترحيب والتيسير وتبسيط الاجراءات ، ثم بالجـد فى الانتاج والعمل والاستغراق فيهما استغراقـا واعيا هادفا مرجو الخير للجميع .

أحمد عبد الغفار

* * *

المشروع كأداة للتنمية

ينتج عن التطوير فى ادارة المشروعات تقدم ملموس فى عملية التنمية القومية . وهذا صحيح سواء نظر الى المشروعات على انها أجزاء من خطة شاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، أو أنها مشروعات مفـردة لتحقيق أهداف معينة .

وينشأ عن استخدام مفهوم المشروع فى التنميـة أبعاد ادارية ومشكلات معينة لا يمكن أن تعالج بأسلوب روتينى .

ومن السمات الهامة للمشروعات :

التركيز على الاهداف المباشرة أكثر من الاهـداف البعيـدة . كما أن العمل فى المشروع غـير تكرارى وأسلوبه يطبق فى غير الانشطة الروتينية ، سواء كان ذلك فى منظمة أو فى مصلحة حكومية ويركز المشروع على أهداف وأعمال معينة .

ويحتاج المشروع عادة نتيجة للسمتين السالفتين الى ترتيبات ادارية خاصة ، من أجل بلوغ أهـدافه المحددة . وقد تشمل هذه الترتيبات الادارية تصميم هيكل تنظيمى جديد ، وادماج بعض المنظمـات ، واجراء اصلاحات أساسـية فى المنظمـات والادارة القائمة .

والاغلب أن يشمل المشروع انشطة منفصلة ، ولكنها مترابطة ، ومتداخلة ، يجب أن تنجز حتى يحقق المشروع الاهداف ، التى وضع من أجل تحقيقها . ويحتاج هذا الجهد الى التنسيق بين عدد كبير من العناصر قد تستلزم اقامة مستوى جديد للادارة أو على الاقل رسم مسار واضح للمسئولية الادارية داخل التنظيم الذى ينشأ لتحقيق أهداف المشروع .

مقتبس من كتاب : Administration of Development Programmes and Projects : United Nations, N.Y., 1971.

الاستثمارات العربية
الخطوط العلمية وتقييم الاحتمالات

في هذا الوقت بالذات الذى تزداد فيه حاجة الدول النامية الى التوسع فى الاستثمار وفى الانتاج لمحاولة عبور الهوة العميقة التى تفصل بينهما وبين الدول المتقدمة ، سعيا وراء رفع مستوى المعيشة بها ومواجهة الزيادة الكبيرة فى عدد السكان نجد أن مجموعة واسعة من الدول تتضافر لتزيد من صعوبة هذا العمل ويكفى فى شأنهـا تسجيل ما هو مشـاهد من ارتفاع أسعار الواردات اللازمة للتنمية ، وانخفاض أسعار صادرات الدول النامية ، وارتفاع الفائدة على القروض والتسهيلات ، واختصار فترة القروض وزيادة حجم المشروع الاقتصادى الى غير ذلك من العوامل الكثيرة التى تتحكم فى صعوبات النمو .

ولا يتوقع الباحث النابه أن تزيد الاستثمارات الاجنبية خلال السبعينات حتى ولو اعطينـاها كل التشجيع وكل التيسيرات والضمانات اللازمة — من ثلاثين الى خمسين مليونا من الجنيهات فى السـنة رغم الفرص الكبيرة التى قد تكون متاحة أمامها فى الاسكان والسياحة والنقل والمناطق الحرة وبعض المشروعات الصناعية والمالية المشتركة . ومع ذلك فان العمل من أجل اجتذاب تلك الاستثمارات ينبغى أن يكون نشطا ودءوبا توقعا لمزيد منها فى ما يلى ذلك من سنوات وابتغـاء المنافع التى تصاحب الاموال الوافدة .

وأول الاســتثمارات واحقهـا بالترحيـب هى الاستثمارات العربية. ولو أردنا تشجيع رءوس الاموال العربية على الاستثمار لدينا ، فان علينا أن ندرك أن الامر يحتاج الى استخدام عدة قواعد هى فى الواقع مزيج من الاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس .

الأوضاع الاقتصادية فى الدول النامية

ان الهوة التى تفصل بين البلاد المتقـدمة والبلاد النامية هوة واسعة وعميقة . فاحصائيات الأمم المتحدة تظهر أن نصيب الفرد فى الدخـل الأهلى (أو — بعبارة علمية أدق — نصيب الفرد فى الناتج الاجمالى المحلى) فى الدول المتقـدمة قد زاد فى الســنوات الأخـيرة عن ٢١٠٠ دولار سنويا . بينما بلغ نصيب الفرد فى الدول النامية ١٧٠ دولارا سنويا فى المتوسط . ومعنى ذلك أن دخل الفرد فى الدول النامية لا يزيد الآن عن ٨٪ من دخل أخيه فى الدول المتقدمة .

د . عبد المنعم القيسونى

نائب رئيس الوزراء السابق

سبق أن نشرنا له بحثـا تحت عنـوان « اهمية الادارة السليمة من أجل التنميـة الشاملة » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٧٠ العدد الثانى — المجلد الثالث .

ولا يقتصر الأمر على هذا الفارق الضخم فى مستويات المعيشة . بل أن هناك عدة عوامل تزيد من خطورة الموقف نجمل أهمها فيما يلى :

١ — ان الفوارق بين مستويات المعيشـة رغم ضخامتها لا تتجـه الى التناقص ، بل أنها تتزايد عاما بعد عام . تتزايد بصفة نسـبية ، وتتزايد بصفة مطلقة . ففى بداية الخمسينات كان دخل الفرد فى الدول النامية مائة دولار ، وفى الدول المتقدمة ألف دولار ، ثم أصبحت المقارنة كما أسلفنا ١٧٠ الى ٢١٠٠ . وبعبارة اخرى فان دخل الفرد فى الدول النامية كان ١٠٪ من دخـل أخيه فى الدول المتقدمة فأصبح ٨٪ منه ، وكان يقل عنه بمقدار ٩٠٠ دولار فأصـبح يقل عنه بمقدار ١٩٣٠ دولارا .

٢ — ان السكان فى الدول المتقدمة يتزايدون بمعـدل يقل كثيرا عن معـدل الزيادة فى الدول النامية . فقد بلغت نسبة الزيادة السنوية فى الدول المتقدمة الغربية ١ر٢٪ وفى الدول المتقدمة الشرقية ١ر٣ ٪ بينما تجاوز معـدل الزيادة فى

الدول النامية مجموع المعدلين معا فبلغ ٢ر٦٪ سنويا . والنتيجة الحتمية لذلك أن الدول النامية تصبح أقل قدرة على الادخار وأقل قدرة على توجيه مدخراتها الضعيفة نحو المشروعات الانتاجية المثمرة نظرا لاضطرارها الى توجيه نصيب متزايد من أموالها الى الاستهلاك والى المشروعات الاجتماعية اللازمة لمواجهة هذا السيل الجارف من السكان .

٣ — وفى هذا الوقت بالذات الذى تزداد فيه حاجة الدول النامية الى التوسع فى الاستثمار وفى الانتاج لمحاولة عبور هذه الهوة العميقة التى تفصلها عن الدول المتقدمة ولمواجهة الزيادة الكبيرة فى السكان نجد أن مجموعة واسعة من العوامل تتضافر لتزيد من صعوبة هذا العمل . ولا يتسع المجال هنا لدراسة وتحليل هذه العوامل . ويكفى ان نذكر منها ارتفاع أسعار الواردات اللازمة للتنمية ، انخفاض أسعار صادرات الدول النامية ، ارتفاع أسعار الفائدة، اختصار فترة سداد القروض ، زيادة حجم المشروع الاقتصادى الخ الخ .

كل هذه الأمور تستلزم حشد جميع الامكانيات المادية والبشرية وتنظيمها تنظيما علميا سليما والتنسيق بينها وتخطيط استخدامها على المدى القصير والمدى الطويل لرفع مستوى المعيشة فى الدول النامية بأسرع وأفضل الطرق .

ومن العناصر التى تساعد على ذلك قبول الاستثمارات الخارجية التى يمكن أن تتعاون مع المدخرات المحلية للتوسع فى الاستثمار ولتحقيق جانب من الأهداف المرجوة . ويجدر بنا ان نذكر منذ البداية أن الاستثمارات الخارجية لن تحقق المعجزات ولن ترفع معدلات التنمية بنسب خارقة ولكنها عنصر من العناصر الايجابية التى يمكن ان أحسن استخدامها أن تساعد على تحقيق الهدف . وواجبنا أن ندرس نواحيها المختلفة . كما ندرس فى الوقت ذاته كل العناصر الأخرى التى قد تسهم فى الارتفاع بمعدلات التنمية .

الاستثمارات وبرنامج العمل الوطنى

ولتوضيح الدور الذى يمكن أن تلعبه الاستثمارات الخارجية فى مصر أرجو أن أشير أولا الى ما جاء ببرنامج العمل الوطنى الذى قدمه السيد الرئيس أنور السادات الى المؤتمر القومى يوم ٢٣ يولية الماضى . لقد أشار البرنامج الى ضرورة السعى خلال السبعينات الى مضاعفة الدخل القومى . ولا شك أن هذا أمر حيوى هام وهدف كبير يجب أن نحشد جميع الامكانيات لتحقيقه . ولكن مضاعفة الدخل قد تستلزم فى الظروف العادية أن نخصص للاستثمارات — العامة والخاصة — ما يزيد عن ٦٠٠ مليون جنيه سنويا فى المتوسط . فاذا أخذنا فى الاعتبار أننا نعمل فى السنوات الأولى من السبعينات على تخصيص جانب هام من دخلنا للانفاق على القوات المسلحة ، وأننا سنضطر حتى بعد النصر باذن الله الى تخصيص جانب آخر لمواجهة أعباء التسريح وأعباء اعادة المهجرين واعادة تعمير مناطق القناة الخ ، فمعنى ذلك أننا لن نستطيع — لفترة من الزمن — أن نوجه نحو الاستثمار المنتج البناء الذى يزيد من الدخل والانتاج كل الأموال التى كان يجب توجيهها اليه ، ومعنى ذلك أيضا اننا خلال الفترة الأخيرة من السبعينات سنضطر الى أن نتجاوز فى استثماراتنا السنوية المتوسط المذكور بنسب عالية ، وقد نصل الى ألف مليون جنيه فى المتوسط فى السنتين أو السنوات الثلاث الأخيرة .

فما هو الدور الذى يمكن أن تلعبه الاستثمارات الاجنبية فى تحقيق هذا الهدف الكبير وفى المساهمة فى تمويل كل هذه الاستثمارات ؟

انى لا أظن أن الاستثمارات الأجنبية ستزيد خلال السبعينات — لو أعطيناها كل التشجيع وكل التيسيرات والضمانات اللازمة — من ثلاثين الى خمسين مليون جنيه فى السنة رغم الفرص الكبيرة التى قد تكون متاحة أمامها فى الاسكان،

والسياحة والنقل والمناطق الحرة وبعض المشروعات الصناعية والمالية المشتركة . وذلك لأننا نبدأ بوضع كنا لا نتقبل فيه الاستثمارات الأجنبية ولابد أن تنقضى بضع سنوات قبل أن يطمئن أصحاب الأموال فى الخارج الى أن ترحيبنا بالاستثمارات الخارجية يمثل اتجاها ثابتا وسياسة مستقرة .

ومع ذلك فان هذه المبالغ — رغم ما يبدو من صغر حجمها بالنسبة للاستثمارات الكلية المطلوبة — تعتبر هامة ومفيدة لعدة اعتبارات نذكر منها :

أولا : ان الاستثمارات الخارجية ستكون كلها بالنقد الاجنبى الحر . ومعنى ذلك ان سلامة الدراسة قد تقتضى مقارنة هذه المبالغ بالمكون الخارجى أو الجانب الخارجى من الاستثمارات بدلا من مقارنتها بمجموع الجانب الخارجى والجانب الداخلى فى الاستثمارات . ومعروف أن النقد الاجنبى — وخاصة النقد الاجنبى الحر — عبارة عن عنق الزجاجة فى امكانيات الاستثمار وبالتالى فان كل مايساعد على تدبير النقد الحر يسهم فى تمويل الاستثمارات بقسط تتجاوز أهميته الحقيقية نسبته الى مجموع الاستثمار الكلى .

ثانيا : ان الاستثمارات الخارجية كثيرا ما تجلب معها جانبا من التقدم التكنولوجى الكبير الذى يمر به العالم فى وقتنا الحالى . وقد تفتح أيضا أبواب التجارة مع الدول التى ورد منها المال أو تزيد من امكانياتها ومن أهميتها .

ثالثا : ان الاستثمارات الخارجية قد تزيد من حركة السياحة نظرا لحضور صاحب المال بين وقت وآخر لمراقبة المشروع ومتابعة تقدمه وتطوره مما يسهم — من جانب آخر — فى زيادة الايرادات من النقد الحر .

رابعا : وأخيرا فان الاستثمارات وخصوصا الاستثمارات العربية المشتركة تبنى الجسور بين البلاد العربية ، وتزيد من ترابطها عن طريق دعم التكامل الاقتصادى بينها وتثبيت أركان الوحدة الاقتصادية .

موافقة الحكومة على الاستثمارات الخارجية

وقد أعلنت الحكومة فعلا منذ بضعة أشهر عن ترحيبها برءوس الأموال الاجنبية — وبصفة خاصة الاموال العربية — للاشتراك معنا فى بعض جوانب التنمية الاقتصادية . كما أعلنت عن الاتجاه الى تكوين لجنة تشترك فيها الوزارات المعنية وتكون مهمتها دراسة الطلبات التى تقدم للاستثمار الاجنبى والبت فيها ومتابعة أمرها ، بحيث تتركز كل الامور المتعلقة برأس المال الاجنبى فى جهة واحدة ، ولا يضيع وقت المستثمر وجهده فى السعى وراء الاوراق والموافقات والاعتمادات فى مصالح الحكومة المختلفة .

كما وافقت الحكومة منذ بضعة أشهر على مشروع المؤسسة العربية لضمان الاستثمار الذى تقدمت به دولة الكويت .

ووافقت أيضا — مع غيرها من الأعضاء فى مجلس الوحدة الاقتصادية العربية — على اتفاقية بشأن الاستثمار وانتقال رءوس الأموال العربية بين البلاد الاعضاء ، بغية تشجيع الاموال العربية على الاستثمار فى البلاد العربية وفى المشروعات العربية المشتركة .

وأرجو أن أتناول هذه الامور بشىء من الدراسة والتعليق :

أولا : ان الخطوات التى اتخذتها الحكومة بشأن الاستثمار الأجنبى وتلك التى أعلنت عن قرب اتخاذها تدل على موافقتها النهائية على مبدأ الاستثمار الأجنبى . ولا شك أن الحكومة راعت عند اتخاذ هذا القرار حاجة الاقتصاد القومى الى الاموال الاجنبية . كما راعت من جهة أخرى أن الظروف التى منعتنا عن قبول استثمارات خارجية فى فترة من الزمن (والتى تحول حتى الآن دون قبول بعض الدول النامية لهذه الاستثمارات) قد زالت . فالحكومة بعد أن مصرت وأممت مراكز التحكم فى الاقتصاد

القومى وبعد أن تمت لها السيطرة والتوجيه على النشاط الداخلى — لا يشاركها فى ذلك أجنبى أو دخيل — أصبحت لا تخشى سيطرة رأس المال الأجنبى أو تدخله فى شئون البلاد السياسية والاقتصادية . فهى تحتل الآن بالحق وبالعدل مراكز القوة فى الدولة وتستطيع أن توجه الاستثمار الخارجى — والاستثمار المحلى — الى ما فيه المصلحة القومية .

ثانيا : ان الاتجاه الى قبول الاستثمارات الخارجية ولو أنه يبدو عاما فى ظاهره الا أنه يحبذ بصفة خاصة الاستثمارات العربية . فقد وافقت الحكومة على اتفاقية لقبول الاستثمارات العربية وعلى اتفاقية أخرى لانشاء مؤسسة لضمان تلك الاستثمارات ، ولم تمتد أى من هاتين الاتفاقيتين الى الأموال غير العربية . وهذا اتجاه عملى واقعى سليم . فالاحتياطيات النقدية السائلة التى تملكها بعض الدول العربية تمثل مبالغ طائلة . ولا شك ان هذه الدول تفضل استثمار أموالها فى المنطقة العربية عن استثمارها فى الخارج ، بشرط أن تحصل على الضمانات والفوائد والأرباح التى تحصل عليها من الخارج. فان وحدة اللغة والتاريخ والعادات والتقاليد والروابط المختلفة التى تربط المستثمر العربى بالوطن العربى الكبير تجعله يفضل استغلال أمواله فيه مادام يحصل كما سبق أن أسلفنا على الضمانات والأرباح التى تماثل على الاقل تلك التى يحصل عليها من الخارج ، ومادامت معاملتنا له تكون على أسس تجارية واقتصادية سليمة. ولا شك أن من مصلحتنا أيضا أن تكون معظم الاستثمارات الخارجية واردة من دول أو بلاد عربية لحرص أصحاب هذه الأموال على التعاون معنا فى خدمة الامة العربية ، ولشعورهم بأن سعيهم نحو المصلحة الذاتية يجب ألا يتعارض مع المصلحة العليا للوطن العربى .

ثالثا : ومن الاجراءات العملية الهامة التى وافقت عليها الحكومة أيضا الموافقة على اتفاقية انشاء المؤسسة العربية لضمان الاستثمار .

وقد اقترحت دولة الكويت انشاء المؤسسة برأسمال قدره ١٠ ملايين دينار كويتى لتتولى تأمين المستثمرين العرب الراغبين فى توظيف أموالهم فى الأقطار العربية الاطراف فى الاتفاقية ضد المخاطر غير التجارية التالية :

١ — اتخاذ الدولة المضيفة اجراءات تحرم المستثمر من حقوقه الجوهرية فى استثماره كنزع الملكية والتأميم والمصادرة .

٢ — تعذر تحويل دخل الاستثمار أو أصله الى خارج الدولة المضيفة ، نتيجة لادخال قيود جديدة على رقابة النقد .

٣ — الأضرار التى قد تنجم عن الاعمال الحربية أو العسكرية أو القلاقل الاهلية .

وجدير بالذكر أن قانون المؤسسة ينص على اعطاء الأولوية فى التأمين ضد المخاطر المذكورة للاستثمارات الكفيلة بزيادة التعاون الاقتصادى بين الاقطار المتعاقدة ، وخاصة المشروعات العربية المشتركة والمشروعات المحققة للتكامل الاقتصادى العربى .

وقد منحت المؤسسة أيضا اختصاصات اضافية . منها اجراء الدراسات اللازمة لتقدير فرص ومناخ الاستثمار فى الدول العربية والسعى نحو تشجيع انتقال الأموال فيما بينها .

ولا شك أن موافقة الحكومة المصرية على هذه الاتفاقية تدل على رغبتها فى منح مزيد من الضمانات للاستثمارات العربية وعلى بث مزيد من الثقة والاطمئنان فى نفوس المستثمرين العرب .

رابعا : أما مشروع القرار الخاص بانشاء لجنة مشتركة أو مجلس مشترك يضم ممثلى الوزارات المختصة ، ويقوم بدراسة الطلبات التى تقدم للاستثمار الأجنبى والبت فيها ومتابعة

أمرها ، فهو اتجاه هام لانه يدل على الرغبة فى تركيز جميع الاجـراءات الخاصة بالموضوع فى يد جهة واحدة مسئولة لها سلطة البت فيه . وموضوع الاستثمار الأجنبى ــ مثله فى ذلك مثل موضوعات أخرى كثيرة ــ مشـترك بين عـدة وزارات . واذا طالبنا المستثمر الأجنبى بالسعى وراء طلبـه لانهـاء كل ما يقتضيه الأمر من اجراءات للاتفاق على المشروع وعلى تقييمه وعلى شروط تحويل الارباح وتحويل جانب من الاجور والمرتبات ، وعلى نوع النقد المقبول وعلى كل التفاصيل الأخرى ، لفقد المستثمر حماسته ؛ ورغبته فى المساهمة قبل أن يبدأ فى التنفيذ .

وأعتقد أن المهمة الاولى للمجلس المشـترك سـتكون اعداد القوائم بالمجالات والمشروعات التى يمكن أن نقبل فيها استثمارا أجنبيا . وقد سبقتنا دول أخرى فى هذا الصدد فوفرت على المستثمرين كثيرا من الجهد والوقت والمال الذى كان يمكن أن يضيع هباء فى دراسة مشروعات مرفوضة أصلا من حيث المبدأ .

وعلى المجلس أيضا وضع شروط المساهمة الاجنبية . وقد يرى أن تكون هذه المساهمة بأقل من ٥٠٪ فى جميع الحالات وأن يعطى للجانب المصرى حق شراء النصيب الاجنبى بعـد فترة معينة من الزمن ، وفقا لشروط وأوضاع يتفق عليها مسبقا .

كما قد يضـع المجلس منذ البداية الشروط الخاصة بالتوظف ، فيحدد الحد الاقصى للخبراء والعاملين الاجانب ونسبة تناقصهم عاما بعـد عـام . وكذلك الشروط الخاصـة بانتقـال التكنولوجيـا الحديثـة الى الجـانب المصرى بالتدريج .

ولا شك أن أعمال هذا المجلس المشترك يمكن ــ ان أحسنت ادارته وان أعطى الصلاحيات اللازمة ــ أن تحقق نجاحا كبيرا فى تشـجيع الاموال الاجنبية وفى زيادة ما يرد منها الينا . كما يمكن أن يكون المجلس بعد ذلك مثالا يحتذى به فى غير ذلك من المجالات .

الخطوات العملية

يجدر بنا فى ختام هذا البحث أن نشير الى الخطوات العملية التى يجب اتخاذها بعد ذلك. ان كل القوانين والقرارات والاتفاقات الدولية التى سبقت الاشارة اليها قد تظل حبرا على ورق لو لم نعمل أيضا على متابعة الامر باجراء اتصالات مستمرة بالمستثمرين الاجانب ، وبصفة خاصـة المستثمرين العـرب ، لنعرض عليهم المشروعات القابلة للاستثمار المشترك ولندرسها ولنتابع اجراءاتهـا معـا . واننا نرى كيف يسعى كبار رجال الصـناعة والمال فى أوروبا وامريكا الى المنطقة العربية عندما يحتاجون الى بعض الاموال منها ، فيقومون بالسـفر اليهـا ويجرون الاتصالات اللازمة ويعرضون مشروعاتهم ويناقشونها ويدخلون عليهـا التعـديلات حتى يتوصلوا الى صيغة مقبولة لجميع الأطراف . ويجب أن نتمتع بنفس المرونة ونفس الاستعداد للمنـاقشة والتعـديل حتى تتم الاتفاقات على المشروعات المشتركة . ويجب الا نتصور أننا نتيجة للسبق الذى أحرزناه فى المجال الصناعى على غيرنا من الدول العربية قد وصلنا الى مرحلة لا نقبل فيها مناقشة أو تعديلا . وقد تصـدر الكتب والمنشـورات والبيـانات عن مـزايا المشروعات المختلفة فى مصر ولكن كل هذه الامور لن تغنى عن الاتصـالات الشخصـية ، وعن المناقشـات الجـادة الصريحة ، وعن النظرة الواقعية ، وعن الاستعداد المستمر لدراسـة وجهـات النظر المختلفـة ولمراعاة المصـلحة المشتركة للمسـتثمر الخـارجى والمسـتثمر المحـلى .

ومن الامور التى يجب مراعاتها ايضا أن تكون الوعود التى نعطيها متمشية مع قدرتنا أو رغبتنا على التنفيذ ، والا يتأخر التنفيـذ تأخيرا يهز الصورة ويضعف الثقة .

والخلاصة اننـا اذا أردنا تشـجيع رءوس الاموال العربية للاستثمار لدينا ، فيجب أن ندرك أن الامر يحتاج الى تطبيق عدة قواعد ، هى فى الواقع مزيج من الاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس .

السياسة الثقافية

مشكلات عالمية .. ونظرة على التجربة المصرية

« اذا كانت الثقافة قد أصبحت البعد الثالث فى حياة الانسان الى جانب البعدين الاقتصادى والاجتماعى ، واذا كان التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من سمات العصر ، فان التخطيط الثقافى أصبح أيضا مطلبا مصاحبا للتخطيط الاقتصادى والاجتماعى .

بالرغم من انشاء وزارات للثقافة فى العديد من الدول الا أن أجهزة هذه الوزارات ينبغى أن يراعى فى تشكيلها التعاون بين سلطات حكومية عدة من أجل رسم السياسة الثقافية ، فلا نجاح لاجهزة العمل الثقافى اذا ما اقتصرت على ذاتها . فهناك جوانب تتعلق بالتعليم والاعلام والسياحة والاسكان والشئون الاجتماعية وتداخل هذه الجوانب يفرض على الفكر الادارى ضرورة البحث عن أفضل الصيغ التنظيمية التى يمكن أن تحقق لاجهزة العمل الثقافى ذاتيتها وكيانها وفى نفس الوقت ارتباطها بالاجهزة الاخرى فى الوزارات التى يمكن أن تشارك بفاعلية فى دفع العمل الثقافى وتوصيل الخدمات الثقافية الى المواطنين وتتيح تنسيق العمل بين الاجهزة الرسمية وبين المفكرين والفنانين الاحرار فى الوقت ذاته .

ولئن جاءت مصر بين دول الشرق الاوسط سباقة فى انشاء وزارة خاصة للثقافة الا أن هذه الوزارة لم تأت كقمة لبناء ثقافى قائم لمؤسسات راسخة التقاليد وانما كان على الوزارة أن تقيم مؤسساتها وأن ترسى تقاليدها وأن تؤكد دورها كأداة لتنظيم وتطوير الحياة الثقافية وأن تواجه لاول مرة عناء وضع خطة للثقافة وتحديدا لاهداف العمل الثقافى فى مصر .

وفى هذا كله يحدثنا الكاتب فى هذا المقال البناء والممتع حديث الدارس والمتثبت الذى ألم بموضوعه الما م الاحاطة والشمول » .

قبل ربع قرن لم يكن لوزارات الثقافة وجود فى الهياكل التنظيمية للحكومات ، وكانت الخدمات الثقافية مشاعا بين وزارات وأجهزة متعددة ، بل ان مفهوم الثقافة نفسه ظل يكتنفه غموض كثير .. أحيانا ما يختلط مفهومها بمفهوم التعليم ، وأحيانا ما تبرز فكرة الترفيه ، وملء أوقات فراغ المواطنين ، تسوق الأجهزة الثقافية الى مسالك بعيدة عن حقيقة أهدافها ، وفى بعض الأحوال تطغى فكرة الاعلام على فكرة الثقافة وتلقى ظلالا على مسئولية الدولة عن اتاحة مجالات الابداع لأهل الفن والفكر والأدب وتهيئة المناخ الملائم لاستمتاع المواطنين بعطاء الفنون والأدب والثقافة والاتصال الحميم بروائع الماضى وابداعات الحاضر ..

بدر الدين أبو غازى

وزير الثقافة الاسبق

سبق أن نشرنا له مقالا تحت عنوان « اتجاهات فى ادارة الجهاز الضريبى » نشر فى عدد أكتوبر ١٩٦٩ — العدد الثانى — المجلد الثانى .

وحين قامت بعد الحرب العالمية الثانية المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة Unesco في نوفمبر سنة ١٩٤٦ ظهر مدلول الثقافة مرتبطا بالتربية والعلوم ، ومتميزا في نفس الوقت عنهما . وقد وضحت مهام هذه المنظمة الدولية في النشاط الثقافي ، وتنمية التبادل الثقافي بين الدول وجعل الأعمال الفنية والأدبية والفلسفية في متناول الشعوب وكذلك الاعلام بالأحداث الهامة في ميادين الثقافة .

ومع اشارة البدء الدولية توالى ميلاد وزارات الثقافة وتتابع انشاؤها حتى بلغ الآن ستين وزارة ..

غير أن مسئوليات الدولة عن العمل الثقافي هي في حقيقة الأمر صورة جديدة على الهياكل الادارية ، ومن هنا لم يأخذ انشاء وزارات الثقافة واضطلاع الدولة عن طريق أجهزة متخصصة بالمسئوليات الثقافية خطا واحدا أو تدرجا منطقيا .

وما زال الأمر في عديد من الدول يشوبه بعض الخلط . فالمباني الأثرية والتاريخية ظلت في بعض الدول تابعة لوزارة الأشغال ، والملاهي ألحقت بوزارة السياحة في حين تبع المسرح الشعبي في بعض البلاد لوزارة العمل ، وبقيت شئون طباعة الكتب واصدارها ونشرها من مسئوليات وزارة الصناعة ..

غير أن فكرة تجميع الخدمات الثقافية تحت اشراف جهاز واحد أخذت تشق طريقها وسط هذه المسالك المتشعبة بغية :

- التنسيق والتجميع على المستوى القومي .
- وتحقيق استخدام أفضل للطاقات الثقافية المتاحة .
- ومن أجل وضع أولويات للعمل الثقافي تستظهر احتياجات الشعب وتنبع من ظروف البيئة .
- ولاضفاء رعاية السلطة على الخدمات الثقافية والافادة من قدراتها التنظيمية .
- وبهدف التنسيق بين مسئوليات الحكومة المركزية ومسئوليات السلطات المحلية التي تأكد دورها ، مع انتشار ظاهرة الادارة والحكم المحلي ، وكذلك لتنسيق جهود الجماعات الخاصة العاملة في مجال الثقافة وتحديد دورها ودفع نشاطها .

ومع هذه الأبعاد الجديدة تباين الفكر الاداري في تنظيم مسئوليات الدولة عن الثقافة تبعا للتنظيمات العامة للهياكل الحكومية ، وللتقاليد الادارية لكل دولة وللمناخ العام الذي تصدر عنه أفكار التنظيم ..

وبينما استلزم الأمر في بعض الدول انشاء منصب وزير دولة للشئون الثقافية يتولى التنسيق بين الأجهزة المتعددة المعنية بالخدمات الثقافية ، ويمارس مسئولياته من خلالها ، فان دولا أخرى أنشأت وزارة تجمع الاعلام والثقافة أو الثقافة والسياحة في صعيد واحد في حين انفردت الثقافة في بعض الدول بوزارة مميزة .

وبينما اقتصر اختصاص وزارة الثقافة في بعض الدول على مجالات الفنون والآداب والفكر وما يتصل بها من منشآت فان هذا الاختصاص قد اتسع في دول أخرى فامتد فضلا عن ذلك الى الاذاعة والتليفزيون وتنظيم أوقات الفراغ والسياحة الثقافية وأولى اهتماما لمسئوليات الوزارة عن جمال المدن ، والمحافظة على المباني ذات الطابع الخاص والابتكار والابداع المعماري ، وجمال التصميمات الصناعية ، وانفتح اختصاص الوزارة احيانا على نشر الوعي العلمي والرياضة البدنية والاعداد الفني المدرسي والمهني ، وكذلك الاعداد خارج نطاق المدرسة ..

من هذا كله فرض موضوع السياسة الثقافية نفسه على عالم الفكر الثقافي والاداري معا ، واستشعر اليونسكو ضرورة اضطلاعه بدور فعال في طرح الموضوع للدراسة والمناقشة ،

فأعد العدة لمؤتمر انعقد فى مدينة البندقية فى أواخر الصيف المنصرم لمناقشة النواحى التنظيمية والادارية والمالية للسياسات الثقافية ، وبدأ هذا الاعداد منذ انعقاد مؤتمر مائدة مستديرة نظمه اليونسكو فى موناكو خلال الفترة من ١٨ الى ٢٢ ديسمبر سنة ١٩٦٧ وقد تلاقى حول هذه المائدة ٣٢ ممثلا لأربع وعشرين دولة ، بينهم المسئولون عن الثقافة ، وممثلو بعض المنظمات غير الحكومية ، والاخصائيون فى العلوم الاجتماعية والانسانية وبعض المبدعين من أهل الفن ..

وأعقب هذا المؤتمر اجتماع آخر فى بودابست خلال شهر يوليو سنة ٦٨ ناقش موضوع المراكز الثقافية واجتماع فى داكار فى اكتوبر سنة ١٩٦٩ افرد لدراسة مشكلات السياسة الثقافية فى افريقيا ..

وتلاقى قبل ذلك فى باريس خلال شهر يونيو ١٩٦٩ مجموعة من الخبراء بمقر اليونسكو اعدوا مسودة أعمال المؤتمر . فلما استوت هذه الدراسات ، واعد لها اليونسكو ما استطاع من أبحاث ، دعا الى مؤتمر البندقية الذى انعقد فى الفترة من ٢٨ اغسطس سنة ١٩٧٠ حتى ٢ سبتمبر ١٩٧٠ فكان أول مؤتمر من نوعه أبرز جانب التخطيط والتنظيم والتمويل فى السياسات الثقافية .

وحين طرح اليونسكو تعبير ((السياسات الثقافية)) كعملة للتداول كان حريصا على أن ينأى عن مزالق الدخول فى متاهات التعريفات ادراكا منه لصعوبة التوصل الى مفهوم جامع مانع لمدلول الثقافة أو تحديد قاطع لمحتوى السياسة الثقافية ، ولكنه أراد ان يبرز وجهى هذه العملة — التخطيط أولا والادارة العلمية ثانيا — بكل ما تتطلبه من مقومات الفكر الادارى الحديث ومعطيات الادارة كعلم وفن وكذلك مصادر التمويل ..

وركز بصفة خاصة على مجموعة التجارب والخبرات التى تدعو الدولة الى الأخذ بمنهج تنظيمى فى تلبية الاحتياجات الثقافية والوسائل التى تعين على أفضل استخدام للطاقات المادية والبشرية التى يمتلكها مجتمع ما فى زمن معين ، بقصد تحقيق التنمية الثقافية ، مع ادراك واع لاختلاف أبعاد العمل الذى يجب أن تمارسه السلطات العامة فى المجال الثقافى ، وأبعاد التدخل من جانب الدولة ، واختلافه تبعا لاختلاف أنظمتها الاجتماعية والسياسية والادارية والاقتصادية .

وفى مجال هذا المؤتمر الذى احتشد له ربعمائة من رجال الثقافة فى العالم بينهم ٣٨ وزيرا للثقافة وضحت اتجاهات أساسية متباينة قوامها :

١ — ان السياسة الثقافية ينبغى أن تكون عنصرا أساسيا فى اطار التخطيط العام للدولة ، ومن مسئولياتها الكاملة ، ولكن السياسة الثقافية تختلف بالضرورة من دولة الى أخرى ، وعلى أساس هذا الاختلاف تصبح هناك سياسات ثقافية لا سياسة واحدة . .

٢ — أن الحاجة تدل بصورة أو بأخرى على أن الدولة ينبغى أن تأخذ دور المبادرة والتشجيع الذى كان موكولا من قبل الى مبادرات الأفراد من رعاة الفنون والثقافة بصفة عامة لصعوبة اضطلاع الجهود الخاصة بدور فعال فى العصر الحديث .

٣ — ان مركزية السياسة الثقافية واضرار هذه المركزية تدعو بعض أصحاب الرأى الى تفضيل تدخل الدولة عن طريق المساعدات المالية التى لا ترتبط بأية شروط .

٤ — ان التنمية الثقافية فى الدول النامية ضرورة لدعم الوعى القومى ، وخلق تيار ثقافى يستجيب لأمانى الشعوب ، ويخاطب أعماقها وتراثها ويستنهض حاضرها .

غير أنه مهما تباينت الاتجاهات ، فقد كان هناك اجماع على أن تدخل الدولة لا يجوز أن يلقى قيودا على حرية الابداع ..

مشكلات التخطيط فى مجال الثقافة :

أبرزت دراسات المؤتمر الحاجة الى التخطيط فى مجال الثقافة لأن قيام فلسفة للعمل الثقافى لا تكفى وحدها لأن تدفع به فى مسالكه الصحيحة لتحقيق هدفه والوفاء بأغراضه وانما لابد الى جانب الفلسفة من تخطيط يستظهر الاحتياجات ويحددها ويحصر الموجودات التى تشكل فى مجموعها امكانات العمل الثقافى وأدواته . .

واذ كانت الثقافة قد أصبحت البعد الثالث فى حياة الانسان ، الى جانب البعدين الاقتصادى والاجتماعى ، وكان التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من سمات العصر فان التخطيط الثقافى أصبح أيضا مطلبا مصاحبا للتخطيط الاقتصادى والاجتماعى .

غير أن أمر التخطيط الثقافى ليس بالوضوح ولا باليسر الكافى ، كما أن مقوماته تستعصى على الحصر الذى يمكن فى المجال الاقتصادى والاجتماعى اجراؤه بأدوات القياس وبالعناصر الاحصائية التى تعين على تحديد الاحتياجات وحساب الموارد وتقدير خطوات العمل ووضع برامجه ..

ولقد بذلت محاولات عدة للتوصل الى تحديد للاحتياجات الثقافية ، ولمحاولة تطبيق نظرية العرض والطلب على القطاع الثقافى ..

وتضافرت فى هذا المجال البحوث الاجتماعية فى بيئات جماهير الخدمات الثقافية للتعرف على نوعياتها ومتطلباتها ، واجتهد البحث فى وضع مؤشرات لدراسة ما يطرأ على الميول والاتجاهات من تحول ووسائل اجتذاب الجماهير الى المجالات الثقافية المختلفة ، وظهرت أنواع من جداول التحليل الاحصائى لأغراض رسم السياسة الثقافية استخدم فيها :

- علم الاحصاء بأدواته المتطورة ، وعلم الاجتماع ومعايير لحساب اتجاهات الرأى .

- البحوث الميدانية فى البيئات المختلفة للتعرف على الميول الثقافية فى البيئة الحضرية وفى البيئة الاقليمية .

وادراكا من اليونسكو لأهمية قواعد القياس العلمى فى مجال الثقافة ونوعياتها الخاصة فقد عقدت فى بيروت دورة تدريبية للاحصاء الثقافى..

وقد دل التطبيق على ضرورة قيام هيئات للتجميع ومراكز للبحث والدراسة . منها على سبيل المثال فى تشيكوسلوفاكيا المجلس العلمى للتنمية الثقافية وهو يجمع شخصيات من الفنانين والأدباء ومجموعة من الباحثين العلميين ..

كما اتجهت دول أخرى الى تشكيل لجان تحقيق لدراسة الاحتياجات الثقافية واقتراح الحلول ..

ومن اللجان التى حققت نتائج كبيرة فى هذا المجال لجنة التحقيق الثقافى فى السويد ، وما أجرته من دراسات عن اللامركزية الموسيقية أمكن عن طريقها تحقيق اصلاحات كبيرة فى مجال الموسيقى ..

ويواجه المخططون للعمل الثقافى صعوبات كبيرة فى اعداد برامج طويلة الأجل ازاء التحول السريع فى الاحتياجات الثقافية ، وما يطرأ على ذوق الجمهور من تغير ولصعوبة ملاحقة النمو الثقافى للتقدم الفنى والتكنولوجى . مثال ذلك اثر انتشار التليفزيون على رواد السينما وحساب نسبة التناقص فى اعدادهم وفقا للمقاييس الاحصائية المختلفة ..

ولقد استطاع الاتحاد السوفييتى بحشده للخبرات البشرية ومعطيات التكنولوجيا أن يخطط لسياسة ثقافية طويلة الأجل مداها العشرون سنة القادمة ، وقام هذا التخطيط على أساس

من عناصر القياس والتوقع ، ووفقا لمعدلات التنمية المختلفة ..

وفى بولندا بذلت جهود خلال السنوات الخمس الأخيرة لوضع سياسة ثقافية طويلة الأجل شاركت فيها الأكاديمية البولندية للعلوم بأبحاث توافرت عليها ادارة العلوم الاجتماعية بالاكاديمية لوضع الأسس العلمية للتخطيط فى ميدان الثقافة وتنميتها ..

ويقوم الى جانب وزارة الثقافة والفنون فى بولندا مجلس قومى للثقافة يضم صفوة الخبرة والكفاية فى مختلف الميادين الفنية والعلمية ..

ومن أهم مسئوليات المجلس معاونة الوزارة على أعداد الخطط طويلة الأجل وهو يعتمد فى هذا على دراسات أكاديمية العلوم حول التنمية الاقتصادية والبحوث السكانية ، وعلى وفرة فى نوعية العناصر الاحصائية .. فالاحصاء فى مجال الثقافة يتطلب عناصر قياس كمية وكيفية ومؤشرات لا تكفى فيها الدلالات العددية ، وانما ينبغى أن تكون من النفاذ بحيث تكشف عن مدى افادة الناس من خدمة ثقافية بذاتها ومدى التغير الذى يطرأ على معلومات الفرد ونظرته الى الحياة وقيمه وتقاليده نتيجة التفاعل بينه وبين معطيات الأجهزة الثقافية المختلفة .. وبهذا تميزت الاحصائيات الثقافية عن أنواع الاحصاء الأخرى ، وأصبحت مقوماتها الخاصة عنصرا هاما فى رسم السياسة الثقافية ، وليس اعداد مثل هذا النوع من عناصر القياس الاحصائى باليسير . كما ان استخدامه يتطلب خبرة ودراية واسعة للافادة من تجميع البيانات واستخلاص النتائج منها ، ولكنه على اى حال أتاح فى بولندا — ورصيدها العام فى التخطيط كبير — وضع سياسة ثقافية وخطة خمسية تجمعت فيها كل مطالب الثقافة فى الدول العصرية ..

أجهزة العمل الثقافى ومشكلات التنظيم الادارى:

نزولا على دواعى التطور أخذت الحاجة تتأكد الى تجميع الخدمات الثقافية فى ظل جهاز مركزى واحد (وزارة — أو مجلس قومى ...) غير أن أنماط التنظيم قد اختلفت وتباينت فهى بحكم طبيعة الخدمات الثقافية والمشاركين فى اعدادها تتطلب الخروج على التنظيم النمطى للهياكل الادارية فى الوزارات والأجهزة التقليدية، سواء كانت من وزارات السلطة ، أو من وزارات الخدمات ، وهى أيضا تتشكل بنظام الدولة الاقتصادى والسياسى وبالمناخ الاجتماعى والفكرى العام ..

غير أن هناك خطوطا عامة اتضحت من استعراض تجارب الدول فى مضمار العمل الثقافى أهمها :

١ — أن نجاح الأجهزة الثقافية فى أداء رسالتها رهن بأن تنأى بها عن المركزية البيروقراطية ، وأن تشكل هذه الأجهزة على انفتاح مع أجهزة الدولة الأخرى ، وأن تقام هياكلها الادارية على أساس من اللامركزية وتفويض السلطات بحيث يمكن عن طريق المحليات وعن طريق تفويض السلطة والاختصاص لأجهزة أخرى غير أجهزة الثقافة الرسمية ، كالمجالس الشعبية والهيئات والجماعات الثقافية ضمان تحقيق مشاركة فعالة شاملة فى عملية التخطيط الثقافى وتقديم الخدمات الثقافية ، واشاعة الجو الذى يتيح للمواطنين المشاركة فى الاستمتاع بروائع الفكر والفن .

٢ — ان أجهزة العمل الثقافى ينبغى أن تقام بمراعاة أنها أجهزة استقبال لرغبات المواطنين وفكر أهل الفن والثقافة وأجهزة ارسال تعكس ما يتجمع لديها فى شكل خطوط للسياسة الثقافية وللعمل الثقافى .. ومن هنا ينبغى أن يعد الجهاز الرسمى على نحو مغاير لأجهزة الدولة الأخرى فى شكله وأساليب العمل التى تحكمه وأن يدع الرسميون الصدارة لأهل الفكر والفنانين المبدعين ، ليشاركوا فى اعداد السياسة الثقافية، وبحيث تكون الأجهزة الرسمية أجهزة تجميع وتنسيق ومحرك لخطوات التنفيذ .. ذلك أوفى بالغرض وأكثر تحقيقا لانسانية الثقافة وديموقراطية العمل الثقافى .

٣ — ان الحفاظ على قومية الثقافة ، وهو مطلب أساسى فى السياسة الثقافية ، لا يتعارض بل هو يتطلب الاتصال بالتيارات العالمية ومن هنا تبرز الحاجة فى تنظيم أجهزة العمل الثقافى بحيث يكون لديها من الوسائل ما يتيح متابعة التيارات الدولية وما يحقق الربط بين مراكز العمل الثقافى القومية وبين المنظمات والمراكز الدولية .

٤ — برغم انشاء وزارات للثقافة فى عديد من الدول ، الا أن وفودا كثيرة أشارت الى أن أجهزة وزارة الثقافة ينبغى أن يراعى فى تشكيلها التعاون بين سلطات حكومية عدة من أجل رسم السياسة الثقافية . .فلا نجاح لأجهزة العمل الثقافى اذا ما اقتصرت على ذاتها .. وهناك جوانب تتعلق بالتعليم والاعلام والسياحة والاسكان والشئون الاجتماعية ، وتداخل هذه الجوانب يفرض على الفكر الادارى ضرورة البحث عن أفضل الصيغ التنظيمية التى يمكن أن تحقق لأجهزة العمل الثقافى ذاتيتها وكيانها ، وفى نفس الوقت ارتباطها بالأجهزة الأخرى فى الوزارات التى يمكن أن تشارك بفاعلية فى دفع العمل الثقافى ، وتوصيل الخدمات الثقافية للمواطنين، وتتيح تنسيق العمل بين الأجهزة الرسمية وبين المفكرين والفنانين الأحرار فى نفس الوقت .

ومن هنا ظهرت الحاجة الى مجالس التنسيق على المستوى القومى ولجان الاتصال التى تعقد الأواصر بين عديد من الادارات الحكومية أو الوزارات لتنسيق العمل الثقافى ..

كما ظهرت تجارب اللامركزية بصور جديدة كمؤشر أساسى فى الادارة الثقافية ..

على أن الصور المختلفة التى تجمعت من هياكل الادارات الثقافية أكدت ضرورة تشكيل هذه الهياكل ، وفقا للتقاليد الادارية لكل دولة وتبعا لظروفها كما أنها أكدت الحاجة الى مرونة هذه الهياكل للاستجابة للمتغيرات التى تحدث فى مجال العمل الثقافى ..

كذلك تطرح مؤسسات العمل الثقافى وأدواته كالمسرح والسينما والمتحف ودار الكتب والمركز الثقافى مشكلات عدة فى أسلوب اضطلاعها بوظائفها وفى تعميق الدور الذى تقوم به من أجل توصيل العطاء الثقافى للمواطنين . . .

وتبرز فى مجال التنظيم والتنسيق بصفة خاصة قضايا تتطلب من الفكر الادارى مشاركة فى استنباط الحلول الملائمة لها منها :

١ — البحث عن صيغة تحقق الربط بين المدرسة والمركز الثقافى وتكفل نقل نشاط أجهزة الثقافة الى مجالات التعليم ، وعلى الأخص فى مجال التربية الفنية ، ونشر الذوق فى مرحلة التعليم العام حتى يمكن غرس العادات التى تساعد على رفع مستوى الشعب ، وكذلك شحذ حساسية الطفل وايقاظ ملكة الابتكار عنده ..

وهى قضية من قضايا اعداد الفرد وتكوينه ليعطى مواقع العمل الوطنى فى المستقبل أفضل طاقاته . قضية تتصل بالتنمية الادارية بأوثق الصلات ، لما لاعداد الفرد ثقافيا من أثر كبير فى رفع كفايته .

وقد أوصى اليونسكو بأن تقدم نتيجة الدراسات فى هذا الشأن فى مؤتمر يعقد سنة ١٩٧٢ ، وذلك لما تثيره هذه القضية من مشكلات فى كل مكان .

٢ — كيفية استخدام الوسائط الجماهيرية الجديدة فى نشر الثقافة .. وفى هذا المجال تبرز علاقة أجهزة الاعلام (الاذاعة والتليفزيون) بأجهزة الثقافة ويدور البحث حول فعالية استخدام التليفزيون ، كأداة لأحداث التغيير الثقافى ومحاولة التوفيق بين مطالب الاجادة ، وبين اتساع رقعة جمهور التليفزيون بعد أن أخذ انتشاره يتسع حتى وصل الى ٨٠ ٪ من البيوت فى اليابان والى ٦٣ ٪ فى ايطاليا ، والى ٣٣ ٪ فى بولندا .

ولقد ناقش مؤتمر المائدة المستديرة هذا الموضوع طويلا ، واستعرض التنظيمات المختلفة

القائمة التى تربط حينا بين الاعلام والثقافة تحت اشراف واحد ، وتفصل أحيانا بينهما ، ولكنه انتهى على أية حال الى ضرورة قيام الأجهزة الثقافية ممثلة فى وزارة الثقافة أو المجالس المتخصصة أو فيهما معا بالمشاركة فى اعداد برامج التليفزيون والاذاعة وتغطية الجانب الثقافى على نحو يحقق كفاءة استخدام هذه الوسائط الجديدة فى نقل الثقافة بين المواطنين ، وايجاد قنوات اتصال جيدة بين أجهزة اشاعة الثقافة وادوات الاعلام الجماهيرية .

وقد نبه المؤتمر الى أن تفوق بعض الدول العلمى والتكنولوجى وزيادة أوقات الفراغ يهدد بيئة هذه الدول الاجتماعية والطبيعية بسبب السوقية التى صبت فيها ثقافة الجماهير ، وقدمت لها عن طريق الوسائل الحديثة .. ومن هنا تظهر الدواعى الملحة ، لأن تعيد هذه الدول النظر فى سياستها الثقافية لتستخدم هذه الوسائل بأسلوب ابداعى خلاق يناهض خطر التطور التكنولوجى وتفاقم السوقية والأسلوب التجارى.

٣ — تجربة تداخل الوظيفة الثقافية مع الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية فى كيان واحد تتجمع فيه احتياجات المواطن بحيث تستطيع أجهزة الثقافة أن تصل بخدماتها الى الافراد فى مواقع تجمعاتهم لتشكيل النواة الفكرية والوجدانية للجماعة ، وهى تجربة خطت فيها بولندا خطوات واسعة .

مشكلات التمويل :

اتجه الرى فى المؤتمر الى اعتبار **الثقافة نوعا من أنواع الاستثمار طويل الأجل** ، وهى ليست مجرد انتاج وتوزيع يجرى فى شأنه تطبيق قواعد الانتاج والاستهلاك العادية وانما هى اداة هامة فى البناء المعنوى للافراد ..

غير أن هذا البناء له عائده الاقتصادى ، لأن الانسان المثقف اقدر على العطاء ، وعلى الاسهام فى المجالات الانتاجية والاقتصادية للمجتمع ..

ومعذلك فان نصيب الثقافة من الميزانية العامة أو من الدخل القومى مازال ضئيلا وقاصرا عن اضطلاع أجهزة الثقافة بدورها .. وهذا القصور واضح بدءا من المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة الى الحكومات والهيئات المحلية ..

وقد أشار وزير الثقافة فى فرنسا الى تواضع النصيب المخصص لقطاع الثقافة فى ميزانية اليونسكو ، ذلك أن الثقافة وهى احدى المهام الثلاث للمنظمة (التربية ، العلوم ، الثقافة) لا تحظى بغير ١٦ ٪ من اجمالى الميزانية فى حين أن نصيبها الحق لا يقل عن ضعف هذه النسبة..

وأشار لورد ايكلز وزير الدولة البريطانى المسئول عن الفنون الى وجوب اعادة النظر فيما تكرس له المنظمة جهودها بعد أن استقر وضع التربية والتعليم فى مختلف البلاد وأصبح للعلوم منظمات ترعاها على النطاق الدولى ، وبالتالى أصبحت الثقافة أحق بالرعاية ..

فاذا انتقلنا الى مستوى الحكومات تبين أن حظ الثقافة من التمويل لا يتفق وخطورة دورها فهو لم يصل الى ١ ٪ فى الدول الكبرى ، وقد دعا ذلك الى التوصية برفع النسب المخصصة للثقافة ، وتوفير حق كل مواطن فى الخدمات الثقافية ، سواء باتاحة فرص التذوق أو اتاحة فرص الممارسة للقادرين ..

وقد جرت فى المؤتمر دراسات مقارنة حول نصيب الثقافة من مجموع الانفاق العام ، أو نسبتها الى الدخل القومى . غير أن هذه المقارنات يعوزها وحدة عناصر القياس لاختلاف الأنظمة السياسية والمالية فى كل دولة ، ولأن سلامة القياس تطلب تجميع كل ما ينفق على مستوى الحكومة والمحليات والمشاركات الخاصة ..

وقد اتجه الرأى الى تجربة اعداد حسابات قومية للثقافة ، وقطعت كل من فرنسا وتشيكوسلوفاكيا شوطا فى هذه التجربة ..

على أن نقص ميزانيات الثقافة اقتضى تعاون الاداريين والماليين لتوزيع الاعتمادات المخصصة على نحو يوائم بين الوظائف الأربع للعمـــل الثقافى وهى :

- **حفظ التراث الثقافى .**
- **وتشجيع الابتكار**
- **ونشر الأعمال الثقافية .**
- **والاعداد والتدريب .**

كما اقتضى الأمر بحث تنشيط وسائل التمويل الدولى والتمويل الخاص الى جانب التمـــويل الحكومى ..

وبرزت الدعوة فى المؤتمر الى انشاء بنـــك دولى للتنمية الثقافية يعين الدول عن طـــريق القروض لتحقيق مشروعاتها فى مجال الثقافة .

وكذلك انشاء مؤسسة دولية لتمويل الحفائر الأثرية ، ودار البحث أيضا حول ترشيد الانفاق فى مجال الثقافة لتعطى الاستثمارات المحـــدودة أثرها ، واستخدام الأدوات والوسائل المتـــاحة استخداما اقتصاديا .

الاعداد والتدريب :

مشكلة الثقافة فى وجه من وجوهها مشكلة رجال ، واعداد القائمين على العمل الثقافى ليس بالأمر اليسير فهو يتطلب نوعية خاصة من الرجال يتوافر لها قدر كبير من الحماسة مع قـــدر معادل من الخبرة والدراية ، **فالنمط التقليدى للموظـــف لا يستطيع النهوض بمسئوليات ادارة أجهـــزة تحرك الفكر والابداع ، وتنشر العطاء الثقافى على المواطنين ..**

اعداد أفراد العمل الثقافى واختيارهم عنصر أساسى فى نجاح الادارة الثقافية .. ليس بالأديب أو الفنان وحده يمكن ادارة أجهزة الخـــدمات الثقافية ، انما بأفراد يتوافر عندهم التوقـــد الثقافى ، والاحساس بواجب الخدمة العـــامة والايمـــان برســـالة أجهزة الثقـــافة والدراية والحساسية بأساليب توصيل خـــدمات الثقافة الى المواطنين واجتذابهم اليها ..

وقد لوحظ فى اجتماع المائدة المستديرة أن المناصب القيادية العليا تشغل فى ميادين الثقافة ، اما بفنانين ليست لديهم خبـــرة أو اهتمام بالجانب الادارى ، أو بموظفين ليس لديهم هذا الحس الثقافى الرهيف ولا التدريب الخاص على مجالات العمـــل الثقافى ولا المهارات المهنيـــة المطلوبة فى الادارة والثقافة معا ..

وقد عنى عديد من الدول بدراسة المطـــالب الواجب تحققها فى رواد الثقافة وطريقة اعدادهم ومن هذه الدول فرنسا وتشيكوسلوفاكيا وبولندا .

وظهرت فى المؤتمر اتجاهات عدة أهمها :

١ ــ اقـــامة مراكز لاعداد رواد الثقـــافة وتدريبهم ..

٢ ــ اعـــداد دورات تدريبية فى مؤســـسات ومعاهد قائمة مثل الجامعات ، ومعاهد التعليم العـــالى ، ومعاهد العلوم الاجتماعية على أن يشارك رجال الثقافة والادارة معا فى تشـــكيل مضمون هذه الدورات وبرامجها ، بما يتفـــق والمطالب الخاصة الواجب توافرهـــا فى الأفراد الثقافيين .

٣ ــ اقامة معاهد للاعداد المتخصص كما هو الحال فى المملكة المتحدة وفرنسا وتونس ..

٤ ــ انشاء معاهد قطاعية ملحقة بقطاعات الخدمات الثقافية لاعداد المتخصصين كاعـــداد أمناء المتاحف فى معاهد ملحقة بها ، واعـــداد أمناء المكتبات ومديرى المراكز الثقافية كل فى مجال قطاعه .

٥ ــ صياغة مناهج الاعداد على أساس المزج بين الدراسات النظرية والتـــدريب القطـــاعى المتخصص .

٦ ـ اعـداد برامج التدريب بحيث تحقـق التقارب بين حقلى التعليم والثقافة ..

٧ ـ الاعتماد على خبرة اليونسكو فى اعداد برامج للتدريب ، وعلى الأخص بالقياس الى برامج تدريب الفنيين فى مجال المحافظة عـلى التراث وبرامج تدريب أمناء المتاحف ..

وقد رفع المؤتمر شعار ـ **الافراد قبـل التجهيزات** ـ لابراز أهمية اعداد المسئولين عن العمل الثقافى ، وتوجيه الأنظار الى الطبيعـة الخاصة لهذا الاعداد ، والى ضرورة توفير قدر من الضمانات وقدر من الحوافز للعاملين فى المجال الثقافى ..

لقد كان المؤتمر الأول للسياسات الثقافية الذى عقده اليونسكو عملا كبيرا فى مجال الثقافة أولى أبعادها الادارية والمالية اهتماما وأبرز أهميـة التنظيم فى قطاعاتها ، ووضع مؤشرات لما ينبغى أن تكون عليه الادارة العلمية فى مجال العمل الثقافى ..

وقد كشف المؤتمر عن الحاجة الى **مركـز دولى للوثائق وغرفة للمقاصة الثقافيـة** وذلك لتجميع وتبادل البيانات والخبرات فى مجال جديد يتطلب تكريس جهود المعنيين بالادارة والمشتغلين بالثقافة وتعاونهما معا من أجل هذا العمل البناء لضمير الجماعة وفكرها ووجدانها .. من أجل قضايا الثقافة فى الدولة العصرية وما يكتنفها من مشكلات ..

نظرة على التجربة المصرية :

أين التجربة المصرية من هذه القضايا التى أثارها مؤتمـر اليونسـكو الأول للسـياسات الثقافية ، واللقاءات التى سبقته ، واعدت له .

فى عام ١٩٥٨ انشئت أول وزارة للثقافة فى مصر بعد أن كانت مهامها مسـندة الى وزارة الارشاد القومى ، وضم الى هذه الوزارة الجديدة أجهزة كانت تتولاها وزارة التربية والتعليم أهمها قطاع الآثار وقطاع الفنون الجميلة ..

ولئن جاءت مصر بين دول الشرق الأوسـط سباقة فى انشاء وزارة خاصة للثقافة ، الا أن هـذه الوزارة لم تأت كقمة لبناء ثقـافى قائم لمؤسسات راسخة التقاليد وانمـا كان عـلى الوزارة أن تقيم مؤسساتها ، وأن ترسى تقاليدها، وأن تؤكد دورها كأداة لتنظيم ، وتطوير الحيـاة الثقافية ، وأن تواجه لأول مرة عناء وضع خطة للثقافة وتحديد لأهداف العمل الثقافى فى مصر ..

وقد تعاقب على الوزارة منذ نشأتها حتى الآن تغيرات متعاقبة، وتعديل فى هياكلها، وفصل وادماج لها وللمؤسسات التابعة وتحـول فى تصور دور هذه المؤسسات والهيئات ومعايير النظرة المالية لها اقتضت تحويل مؤسسة التأليف والنشر الى هيئة عامة ، وكذلك مؤسسة المسرح والموسيقى والفنون الشعبية .. واقتضت تعاقب التعديل على هياكل مؤسسة السينما ووحداتها الانتاجية ..

التخطيط :

غير أن السياسة الثانية اسـتطاعت برغم ذلك أن ترتبط بالخطة الشاملة للتنمية ، وأن تحقق بالتخطيط لعديد من المشروعات انجازات تحققت فى أرض الثقافة ، كما استطاع القائمون على العمل الثقافى أن يبلوروا للثقافة دورا فى تحقيـق قدر كبير من الديموقراطية العقليـة والوجدانية معا ، باشاعة قسط متقارب من المعارف بين الناس ، وقدر من الفرص لتذوق الفنون والاستمتاع بروائعها .

غير أن أدوات التخطيـط للعمل الثقـافى ، وأدوات القياس والاحصاء لا تتوافر بالقـدر الذى يتيح وضع البرامج طويلة الأجل التى تشكل السياسة الثقافية وفقا للمفاهيم التى عرضت فى هذا المؤتمر ..

ولسنا هنا فى معرض تقييم التجربة المصرية فى التخطيط للعمل الثقافى ولكنا فى مجال المامة تلمس

فى خطوط عاجلة ما تستلزمه التجربة المصرية من مقومات وعناصر لرسم السياسة الثقافية وفقا للصورة التى اتضحت من مؤتمر البندقية ...

الحاجة الى المجلس القومى للثقافة :

وفى هذا المجال يبرز فى مجال رسم السياسة الثقافية الحاجة الى المجلس القومى للثقافة الذى حمل بيان ٣٠ مارس بشارة مولده ضمن مجموعة المجالس القومية المتخصصة ، حين أشار فى معرض بناء الدولة الحديثة الى أن عملية بنائها لا تقوم بعد الديموقراطية الا استنادا على العلم والتكنولوجيا . ولذا فان من المحتم طبقا لما جاء بالبيان انشاء المجالس المتخصصة على المستوى القومى سياسيا وفنيا ، لكى تساعد على الحكم ..

لقد بدأ من البحوث التى تجمعت لدى اليونسكو أن رسم السياسة الثقافية والتخطيط طويل الأجل للثقافة ، انما آتى نتائجه حين توافرت عليه لجان عليا ومجالس قومية تستطيع بما يجتمع لها من عناصر الكفاءة والخبرة ، ومن مقومات الثبات والاستقرار أن تتمثل مفهوم الثقافة ومطالبها وأن تضع الخطط اللازمة للعمل الثقافى ، فتتلقاها عنها أجهزة التنفيذ وتنهض بأمرها كخطة قومية ثابتة لا تتغير بتغير الوزراء ولا تتابع القيادات ..

هذا فى حد ذاته اعتبار أساسى تفتقر اليه التجربة المصرية ، فضلا عما يهيئه التفرغ فى المجالس القومية من فرص تقليب أوجه النظر ، ووضع خطة لا تتأثر بالاعتبارات التى تشد أجهزة التنفيذ ، وتشكل ضغوطا عليها ..

ومن أجل ذلك كان بيان ٣٠ مارس واضحا حين أشار الى أن رئيس الجمهورية يباشر مسئولية الحكم بواسطة الوزراء ، وبواسطة المجالس المتخصصة ، وهو بذلك يحدد لهذه المجالس وضعا يجعلها سلطة من سلطات الدولة ولا تعنى السلطة هنا أن تكون مقابلا أو موازيا لسلطة الوزارات وأجهزة التنفيذ ، وانما هى تعنى أن تكون هذه المجالس صاحبة الشأن ومرجع الرأى فى التخطيط للسياسة القومية ؛ ومتى اجتاز التخطيط مراحله وأقر أصبحت خطط المجالس القومية هى خطط الدولة تلتزم بها الوزارات ، وهذا هو ما يعطى لقراراتها قوة التنفيذ والالزام ..

لقد قام فى المجال الثقافى تنظيم كان كفيلا بأن يحقق الى حد كبير بعض أهداف المجالس القومية حين أنشأت الدولة المجلس الأعلى للفنون والاداب فى سنة ١٩٥٦ كهيئة مستقلة ملحقة بمجلس الوزراء ، وذلك قبل انشاء وزارة الثقافة ..

ونص قانون المجلس على اضطلاعه بتنسيق جهود الهيئات الحكومية وغير الحكومية العاملة فى ميادين الفنون والآداب ، وربط هذه الجهود وابتكار وسائل تشجيع العاملين فى هذه الميادين والعمل على الارتفاع بمستوى الانتاج الفكرى فى مجالات الفنون والآداب ، وبحث الوسائل التى تؤدى الى تنشئة أجيال من اهل الآداب والفنون يستشعرون الحاجة الى ابراز الطابع القومى فى الانتاج الفكرى المصرى بشتى صنوفه مع العمل على التقارب بين الثقافة والذوق الفنى بين المواطنين ، بما يتيح للأمة أن تسير موحدة فى طريق التقدم محتفظة بشخصيتها وطابعها الحضارى المميز ..

والقى القانون على المجلس التزام تقصى احتياجات البلاد فى عهد نهضتها الحاضرة فى نواحى الانتاج الفنى والأدبى ، ومتابعة هذا الانتاج واستعراضه بصفة دورية وتجميع البيانات عن جهود الهيئات الحكومية وغير الحكومية فى نواحى البحث فى الآداب والفنون ودراستها أو ممارستها ..

كما ان عليه دراسة السياسة العامة للدولة فى تقويم تلك الجهود وتشجيعها ، والارتفاع بمستوى الكفاية الانتاجية فيها وما يتصل بهذه السياسة من تشريعات ..

ويعمل المجلس ايضا وفقا لوثيقة انشائه على

تنشيط الجهود الفنية والأدبية للهيئات الحكومية وغير الحكومية ، بحيث تهدف متكاملة نحو الغاية القومية الموحدة وتتمشى والخطط والمشروعات التى يرسمها المجلس ..

ومن هذه الاختصاصات وغيرها مما جاء فى قانون انشاء المجلس يبدو أن تقييم نشاطه يصلح نمـوذجا وهاديا فى تجـربة المجلس القوميـة المتخصصة ..

واستعراض نشاط المجلس بلجانه المختلفة يكشف عن جهود كبيرة بذلت يجمعها خط أساسى واضح هو الدراسة القومية الشاملة لمشكلاتنا الثقافية ووضع الخطط لدعمها ..

غير أن فعالية هذه الجهود كان يقف فى سبيلها اسباب نابعة من ذات المجلس وبعضها راجع الى ان المسئوليات التى وكلت الى المجلس لا تتناسب مع سلطاته كهيئة استشارية ، والتلازم بين المسئولية والسلطة كان يقتضى التوصل الى المنهج الذى يجعل توصيات المجلس ترتبط مع الوزارات المختصة بنوع من الالـــزام ، وكانت تقتضى تخويل المجلس على نحو ما سلطة متابعة التنفيذ ..

ومتى كانت حدود العلاقات والاختصاصات غير واضحة فان من العسير ان يتحقق عن طريق المجلس ما هو معقود عليه من رجاء ..

ولئن كان المجلس قد حرص على ان يؤكد الترابط بينه وبين اجهزة التنفيذ فأشرك ممثليها فى لجانه ووكل اليهم متابعة تنفيذ توصيات المجلس فى محيط عملهم الرسمى ، الا أن كل ذلك لم يحقق الأثر المطلوب ..

حقيقة قد لقى المجلس اهتماما من وزارة الثقافة فى فترات مختلفة وخاصة حين وكلت اليه فى سنة ١٩٦٨ تقييم نشاطها ، وما يســتتبع ذلك من اقتراح خطط للعمل الثقافى صادفت الى حد ما استجابة الوزارة ، الا ان الامر مازال مرجعه الى المبادرات الفردية والى موقف كل وزيــر من المجالس الاستشارية ومدى الرغبة فى الاستعانة بها كما سبق الاستعانة بالمجلس فى تخطيـط مشروع المكتبة العربية .

وخلال الفترة من يناير الى ابريل ١٩٧١ روجعت أوضاع المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية واعادة تنظيمه ، بحيث يتولى بوصفه هيئة استشارية عليـا أصبحت تابعة لوزارة الثقافة مهام التخطيط للعمل الثقافى ، وقد بدأ وزير الثقافة حينئذ فأسند الى المجلس مهمة التخطيط للحركة المسرحية ولســياسة التأليف والنشر ، كمـا بحث كيفية الربط بين المجلس والأجهزة التنفيذية لتحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ .

ورئى فى صـدد التنظيم الافادة من اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة ، وهى احدى اللجان التى انبثقت عن التكوين الحكومى منذ ديسمبر ١٩٧٠ وكيفية الربط بين دراسات المجلس وخططه وبين هذه اللجنة الوزارية حتى يتهيأ للمجلس أن يضطلع بدور كامل فى التخطيط للسياســة الثقافية .

وقد أسفرت هذه الدراسات عن تطوير فى تشكيل المجلس واسلوب العمل به وانشاء مكتب تنفيذى للتنسيق بين عمل لجان المجلس ولمتابعة تنفيذ قراراته وتوصياته ، ومشروعات خططه ولتنظيم علاقة المجلس بالجهـــات الحكومية وبالاتحادات والنقابات التى تعمل فى مجال الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ، وكذلك وضع تنظيم جديد لسكرتيرية المجلس باعتبارها أداة عمله وجهازه التنفيذى .

على أن المجلس يستطيع بعد هذا التطوير أن ينهض بدور يشابه دور المجلس القومى ، وان كان الوقت قد حان فى ظل بناء الدولة الجديدة الى قيام هذه المجالس متكاملة بصورتها التى رسمها بيان ٣٠ مارس . ففى ظل استقلال كل مجلس وفى ظل قيام المجالس القومية مجتمعة يمكن أن

تضطلع بصياغة الخطط القومية ، وارساء نهج وتقاليد للبحث والتفكير ، ولا شك أن مسئولية هذه المجالس فى صنع المستقبل تجعل منهـــا طلائع رائدة فى مجالات العمل الوطنى لدعم بناء الدولة الحديثة بالعلم والفكر والثقافة .

وتستطيع هذه المجالس .. اذ تقوم بأفضل عناصر الخبرة الوطنية .. أن تستكمل كل أدوات وعناصر البحث والاحصاء والتخطيط على نحو يجعل خططها القومية نابعة من تصور متكامل وعلى أساس من الفكر العلمى .. وبحيث تأخذ هذه الخطط شكل البرامج الثابتة التى لا يتأثر مسار تنفيذها بتغير الوزراء .

التنظيم :

فى بحث أجراه الجهاز المركزى للتنظيم والادارة عن الأوضاع التنظيمية لقطاع الثقافة أشار الى عدة نقاط تنظيمية أوضح فيها بحق **أن التزام وزارة الثقافة للقوالب التنظيمية النمطية للوزارات ليس له ما يبرره** بل انه أضاف تعقيـــدات جديدة الى اسلوب العمل ، وطرق الاداء وزاد من أعباء القيادات الادارية العليا بالقطاع وأثقل مكونات ديوان عام الوزارة بأعمال مصالح وهيئات مستقلة ذات ميزانيات خاصة اكتسبت على المدى الطويل خبرات خاصة وتقاليد عمل . ومثال ذلك :

دار الكتب والوثائق القومية ومصلحة الآثار وهيئة انقاذ آثار النوبة .

كذلك أشار البحث الى غياب عنصر التنسيق بين دور الوحدات التابعة لاشراف الوزارة بعضها مع البعض الآخر من جهة ، وبينها وبين الجهات الأخرى التى تمارس نشاطا ثقافيا أو فنيا من جهة أخرى ، فليس هناك تنســيق ولو بالرأى بين المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية وهيئات الوزارة ومؤسساتها ، وكذلك بين هذه الوحدات وأكاديمية الفنون .

كما أشـــار الى ما يتميز به الوضع الراهن بالقطاع من مغالاة فى انشاء تقسيمات تنظيمية فرعية داخل ديوان الوزارة والوحدات التابعة لهـــا .

وقد أخذت عملية اعادة تنظيم وزارة الثقافة هذا النهج الذى أشار اليه الجهاز . فصدر القرار الوزارى رقم ٣٢ لسنة ١٩٧١ فى ١٩٧١/٢/١٨ بشأن تحديد الاختصاصات ، ونطاق الاشراف فى ديوان عام وزارة الثقافة .. وقد رد هذا القرار ديوان عام الوزارة الى نطاقه التنظيمى السليم والى مفهومه كجهاز للتنسيق والاشراف والمتابعة وللخدمات العامة . فأخرج من عداده الوحدات والمصالح المستقلة كدار الكتب والوثائق القومية ومصلحة الآثار والثقافة الجماهيرية ، وأكاديمية الفنون . وبالضرورة أيضـــا الهيئات والمؤسسات العـــامة .

وقد بدت فى اعادة التنظيم ملامح العنـــاصر والمقومات التى اجمعت عليهـــا ابحاث مؤتمر السياسات الثقافية وأهمها :

١ — التخفف من المركزية .

٢ — مشـــاركة العلمـــاء والفنانين فى رسم السياسة الثقافية ، سواء من خلال المجلس الأعلى للفنون والآداب أو من خلال الهيئة الاستشارية التى انشأها القرار كجهاز ملحق مباشرة بالوزير أو من خلال اللقاءات المنظمة بين أهل الفكر والفن والأدب لرسم السياسة الثقافية .

٣ — مزيد من الاعتمـــاد على الجمعيـــات الثقافية ، ودعم لها بالمعونة ، للنهوض برسالتها وخاصة أن من هذه الجمعيات ما يقوم على نشاط ثقافى له آثاره البعيدة ، ومن الميسور تحقيق مزيد من الافادة منه بقدر أكبر من التشجيع .

٤ — احكام الاتصـــال بالتيـــارات العالمية باعادة تنظيم قطاع التبادل الثقافى على أساس انشاء شعبة لليونسكو والمنظمات الدولية وشعب مقسمة تقسيما جغرافيـــا على مواقع العـــالم الثقافية لتكون أجهزة استقبال وارسال للتيارات الثقافية ، تتجمع لديها مجربات العمل الثقافى فى العالم ، وترسل من خلالها الى الخارج صـــور العمل الثقافى القومى .

٥ ــ الربط بين الوزارة والمراكز لثقافية المصرية فى الخارج ، وتحقيق التعاون بينها ،بحيث تكون هده المراكز واجهة مشرقة لمعطيات الثقافة القومية ، ونافذة على العالم الخارجى تزود وزارة الثقافة بمجريات الحركات الثقافية فى مواقعها .

٦ ــ انشاء مركز للوثائق والمعلومات ملحق بالوزير مباشرة لمتابعة التيارات العالمية الثقافية من خلال المؤلفات والمجلات المتخصصة والنشرات الثقافية ، ولاعداد مكتبة خاصة تعين فى مجالات العمل الثقافى المختلفة والربط بين هذا المركز والمركز الدولى للوثائق وغرفة المقاصة الثقافية وكلاهما من ثمار مؤتمر السياسات الثقافية .

٧ ــ انشاء ادارة للتنسيق الثقافى تتولى مهام التنسيق بين وزارة الثقافة وغيرها من الوزارات وتكون مسئولة بصفة خاصة عن متابعة تنسيق خطط التعليم والثقافة ضمانا لتنفيذ توصيات اللجنة الوزارية للتعليم والثقافة ، وعلى الاخص فيما اعتنقته هذه اللجنة من منهج للتكامل بين وزارات التعليم والشباب ووزارة الثقافة ، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الافادة من الامكانيات المتاحة فى مجالات التعليم والثقافة ، وعلى اساس اضطلاع وزارة الثقافة بأجهزتها المختلفة بدور فعال فيما لا يتيسر للتعليم مواجهته لتكوين ثقافة المواطن ، وقد تحدد فى برنامج العمل اسلوب الربط بين المدرسة والمركز الثقافى ، ووضع أنشطة تصور الثقافة ومواردها الفنية والادبية فى خدمة رجال التعليم والطلاب فى مواقع تجمعاتهم والافادة من المدارس المنتشرة فى الريف المصرى كمبان وامكانيات مادية وبشرية ، بأن تتحول كلها أو بعضها الى بيوت للثقافة فى أوقات الفراغ مع اعداد المدرسين اعدادا خاصا للتوجيه الثقافى ..

وقد اتجه البحث على أساس الافادة من المواد الثقافية فى الوسائط الجماهيرية واضطلاع الجهاز الواحد بأكثر من وظيفة وتداخل العمل الثقافى مع العمل الاقتصادى والاجتماعى والتعليمى فى مواقعه وتجمعاته ..

مع مزيد من الاعتماد على الادارة المحلية بامكانياتها فى نشر الخدمات الثقافية ..

التمويل :

برزت مشكلة التمويل فى مجال الثقافة كعنصر مؤثر فى السياسات الثقافية ، وتناولها المؤتمر بالحاح دل على أن قصور الموارد ينعكس بالتالى على الخدمات الثقافية ويعوق حركتها ..

وهذه المشكلة الدولية هى محصلة مشكلات داخلية تعانى منها كل دولة .. **ونصيب الثقافة فى مصر من الميزانية العامة للدولة مازال متخلفا، كما أن توزيعه على القطاعات المختلفة يتطلب اعادة نظر أخذت الموازنة العامة الجديدة فيه بقدر ..**

غير أن الامر مازال يتطلب مراجعة ، وتجميعا لمصادر تمويل الخدمات الثقافية ، وترشيدا للانفاق ووضعا لاولويات العمل الثقافى ، ومزيدا من الافادة من كثير من الامكانيات وعلى الاخص فى مجال المنشآت لاستخدامها فى أكثر من غرض بحيث يستطيع العمل الثقافى أن يحقق عائدا اكبر بقدر أقل من التكلفة .. ليس الامر أمر النظر الى الثقافة كخدمة او كسلعة ، وليس المناط هو معاملتها بمعيار الربح المادى ، وانما المناط هو الحكم عليها بمعيار الادارة الاقتصادية الرشيدة وبمعيار العائد الثقافى من هذه الادارة والرقابة على الانفاق فى المجال الثقافى ، بحيث يحقق أثره وشموله ، وبحيث تكون السياسة الثقافية مصداقا لشعار ديمقراطية الثقافة وحق كل انسان فى أن يسهم فى الحياة الثقافية فى المجتمع وأن يفيد من عطاء الثقافة ..

وفى هذا المجال تبرز قضايا مازالت فى حاجة الى مزيد من البحث أهمها :

*** قضية مسئولية الدولة عن تمويل الخدمات الثقافية ، شأنها فى ذلك شأن الخدمات التعليمية والصحية .**

* قضية التمويل الدولى وعلى الاخص فى مجال الآثار وحفظ التراث .

* قضية التمويل الخاص .

* اعانة الدولة للمبادرات الفردية ولانشطة المنظمات والجماعات الثقافية ، ووضع حسابات اقتصادية مقارنة لتكلفة الخدمة الثقافية عن طريق الحكومة وتكلفتها عن طريق الجماعات الثقافية مع المشاركة بطبيعة الحال فى توجيه سياستها .

● مراجعة شاملة لاساليب العمل فى مؤسسات الوزارة الثقافية (المسرح - السينما التأليف) مع التركيز على التنظيم المالى والادارى لهذه المؤسسات حتى تستطيع الوفاء بالاغراض التى قامت من أجلها .

● قضية العمل الثقافى فى الاقاليم وما تقتضيه من تجميع الطاقات المتاحة على المستوى القومى واسناد مسئوليات التنفيذ الى المحليات وفقا لخطة قومية نضعها وزارة الثقافة .

مشكلة الافراد — الاعداد والتدريب :

الافراد قبل التجهيزات شعار تمثل فيه خط من خطوط المؤتمر الفكرية وهو أصدق ما يكون على قطاع الثقافة فى مصر .. فالظروف التى صاحبت نشأة هذا القطاع لم توفر له حتى الان بالقدر الملائم الافراد القادرين على خدمة العمل الثقافى بالكفاءة والحماسة وروح الخدمة العامة ..

والتدريب فى القطاع الثقافى يتطلب أن يقوم عليه أفراد على أكبر قدر من الفهم لمطالب العمل الثقافى ومواصفات الافراد الثقافيين ، وهو تدريب له جوانبه المشتركة فى الاعداد العام ، وله نوعياته الخاصة فى بعض المجالات التى يفتقر اليها قطاع الثقافة وعلى الاخص فى مجالات ترميم الاثار وحفظها وتنسيقها والفنون المتحفية ...

هذا فضلا عما يتطلبه الامر بالقياس الى المشرفين الثقافيين ورواد الثقافة من اعداد خاص ..

وقد أفادت الوزارة بقدر محدود مع المنح الخارجية . كما أنها أنشأت مركزا خاصا لاعداد رواد الثقافة ... ولكن الامر ما زال متطلبا خطة شاملة للتدريب الثقافى يتوافر على اعدادها رجال الفكر والثقافة مع صفوة من المعنيين بشئون الادارة والتنمية الادارية لصياغة برامج الاعداد والتدريب فى الاطار الذى تتطلبه سياستنا الثقافية والافادة من امكانيات معاهد أكاديمية الفنون فى هذا المجال ... وهذا الاعداد قد أصبح فى المرحلة الحالية يمثل ضرورة ملحة وأولوية فى مجال العمل الثقافى . اذ ان نجاح أى خطة للسياسة الثقافية رهن بكفاءة المنفذين وقدرتهم على استيعابها وتوصيل وسائل الحياة الثقافية للمواطنين واشاعة العطاء الثقافى بينهم ، باعتباره دعامة فى تكوين المواطن، ونوعا من الاستثمار طويل الاجل بعد أن أصبح مؤكدا أن الانسان المثقف اقدر على العطاء وعلى الاسهام فى المجالات الانتاجية والاقتصادية للمجتمع .. فالخدمة الثقافية بمعايير الثقافة البحتة ضرورة ، وهى بمعايير الحساب الاقتصادى ، وبمعايير الادارة العلمية ، وبحكم ضرورات الدولة العصرية ضرورة أوجب ..

وليست الحماسة تنقصنا ، ولكنه التخطيط والتنظيم وأساليب التنفيذ والادارة العلمية لاجهزة الثقافة حتى تكون لنا سياسة ثقافية جديرة بمكانة مصر وموقعها الحضارى ومتطلبات العصر .

التنمية الإدارية على مستوى المشروع

« رب صائم ليس له من صيامه الا الجوع والعطش »
حديث شريف

سبق للكاتب ، فى مقال عن « التعليم الادارى على المستوى الجامعى فى الدول النامية » فى العدد الثالث من المجلد الثالث بتاريخ يناير ١٩٧١ ،أن نقل للقارىء خلاصة توصيات اليونسكو فى هذا الشأن على ضوء مشاركته فى اللجنة التى شكلتها المنظمة الدولية لهذا الغرض من مجموعة من الخبراء كان هو أحدهم . وكانت هذه التوصيات قد عكست قدرا من التحفظات ليس من الشائع اذاعته وتسجيله فى الاوساط المحلية المعنية . وكان قد سبق لسيادته نشر مقال بتاريخ ٢٤ أغسطس ١٩٧٠ فى جريدة « الاهرام » بعنوان : « نظرة الى ما وراء مشكلات التدريب » أعرب فيها سيادته عن تحفظات شخصية ازاء النظـرة الى التدريب كوسيلة فعالة بمفردها للتنمية الادارية . كذلك كان قد سبق له نشر مقال بعنوان « بين الوهم والحقيقة فى التنمية الادارية » فى العدد ١٨ الصادر بتاريخ أكتوبر ١٩٦٧ من « نشرة الخريجين » (المدير العربى الآن) . طرح فيهـا تساؤلات حول فعالية وجدوى ما يدور محليا فى هذا المجـال .

والمقال الحالى هو نوع من الاسترسال والتوضيح من الكاتب لمزيد من التفصيل لاركان هذا المدخل كى يمكن تفرقة الحالات التى يستبعد تحقيق نتائج ايجابية فيها من تلك الحالات التى يمكن تحقيق نتائج ايجابية فيها ، تصويبا للتصورات .

مقـدمة :

كان للحرب العالميــة الثانية أثرها فى اثارة الاهتمام بموضوع التنمية الادارية ، وخاصــة التدريب الادارى ، تماما كما كان لهــا أثرها فى دفع الاهتمام بموضـوعات قريبة أخرى مثـل الصحة النفسية وما أشبه . فظروف الحـرب التى زجت بعديد من الافراد من شتى المجـالات الى مراكز القيادة فى الانتاج الصناعى الحربى ، كانت قد دفعت البعض الى التفكير فى عقد دورات توعية للقيادات والعاملين الجـدد على هـذه الميادين فى بداية خدمتهم ، ثم متابعتهم أثناء العمل أيضا حيثما أمكن ، على أمل تطوير الامكانيات الفردية ورفع كفاءة الاداء .

وفى أعقاب الحرب ، استمر الاهتمام بمفهوم التنمية الادارية ، وخاصة التدريب الادارى ، كنوع من الاستمرار التلقائى لانشطة ومؤسسات اجتماعية بدأت ـــ وكالمعتاد ـــ أصبح من الصعب وقفها حتى تثبت عدم جدواها وهو ما يتطلب أحيانا أجيالا . وكالمعتاد أيضا ، فقد صـاحب هذا الاستمرار قدر من محـاولة تعميق الفهم بطبيعة عملية التنمية ، ومن ثم تحسين الاساليب والوسـائل . وبلغ الاندفاع فى التدريب الادارى حدا وصل به عدد من جرى تدريبهم فى الولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٦٦ الى ٥٠٠ ألف مدير .

فى هذه الاثناء ، تلقنت الدول النامية ، من

إكرام يوسف سيد

سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها « التعليم الادارى على المستوى الجامعى » نشر فى عدد يناير ١٩٧١ ـــ العدد الثالث ـــ المجلد الثالث .

ضمن ما تلقفته من الدول التى سبقتها فى المجالات الصناعية والاقتصادية ، اهتماما شديدا بالتنمية الادارية ، أنشأت له المعاهد وخصصت له الاعتمادات المالية والزيارات الخارجية واستدعت له الخبراء ، فى اندفاعها المحموم للاحقة ما فاتها تحت ضغوط لا تسمح لها بالتأمل أو التانى .

الا أن الدول المتقدمة ، بما لديها من حرية من الضغوط الواقعة على الدول النامية ، وبما لديها من خبرة سابقة وقدرات متقدمة فى التحليل والمناقشة والمراجعة ، بدأت تلحظ بقلق شواهد لا يمكن انكارها عن ضعف فى الفعالية للاغلب من هذه الجهود يكاد يصل للانعدام فى الاكثر منها .

وشهدت أوائل الستينات دراسات عديدة وجادة لتفهم هذه العمليات بأمانة . وظهرت النتائج تدعو الى التحفظ الشديد . وقد بدأت هذه النتائج تترك آثارها على التفكير فى هذا المجال ، وان تكن الآثار لا زالت هادئة أو كامنة .

وقد آن للدول النامية ، وقد بدأت نفيق من نشوة الحقبة الاولى من التنمية ومن استسلامها المفرط للآمال الحالمة والشعارات الطنانة خلال تلك الفترة ، أن تحيط الآن بعمليات المراجعة ومدلولاتها تلافيا لضياع مزيد من الجهد والوقت.

وهذا المقال هو دعوة أخرى للرشد فى مجالات التنمية والاصلاح .

تعريف بالتنمية الادارية :

تعريف التنمية الادارية المستخدم فى هذا المقال هو : اى نشاط مخطط لتحسين الاداء الادارى الحالى أو المستقبل ، باضافة معلومات، تغيير اتجاهات ، أو زيادة مهارات . وهذا التعريف يتضمن ان نتائج مثل هذه التنمية يجب أن تحدد بتغيير يمكن قياسه اما فى حالة من يجرى تنميتهم أو فى أدائهم .

والتنمية الادارية ، بهذا المفهوم ، هو نوع خاص من التغيير ، وهو ليس بالضرورة النوع الوحيد أو النوع الامثل فى كل الاحوال المتاح للادارة العليا . فقد لا يخفى على المجربين والعارفين انه يمكن تغيير الاداء الادارى بعدة طرائق ، من أهمها :

(أ) استبدال ضعاف العاملين بغيرهم ممن يفضلونهم من الخبرات والقدرات .

(ب) فرض الرقابة الادارية فى الميزانيات ، والاجراءات القيدية ، أو اشراف دقيق على العمل .

(ج) تغيير التنظيم والوظائف والمسئوليات .

(د) اتباع أسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات لاكتساب التقبل للقرارات .

(هـ) المساومة والاغراء والحفز لمختلف الوسائل والاساليب لتنشيط الجهود .

(و) الضغط والقهر والعقاب الاجتماعى والمادى .

والفارق الاساسى بين هذه الاساليب لتغيير الاداء الادارى ، وبين ما يعرف بالتنمية الادارية، هو أن التنمية الادارية تستهدف فى المقام الاول زيادة الفهم والادراك العقلى للعمليات الادارية ، وبصيرة بالذات والآخرين ، وحساسية وتيقظ للانفعالات فى المواقف الانسانية ، وتغيير فى الاتجاهات ، مع اكتساب قدرات ومهارات ، وما يؤدى اليه كل ذلك من الشعور بالثقة والرضا على أساس من الرشد والواقعية ، والشعور بالقدرة على التحكم فى التصرفات الذاتية والمواقف الادارية ، والاحساس بالنمو الذى هو حاجة هامة وأساسية عند الافراد والجماعات السويين .

وكل هذه الاركان والاعتبارات ليست أساسية للبدائل الاخرى للتغيير الادارى المحدد أعلاه .

والتنمية الادارية ، بهذا المفهوم ليست قضية كم شكلى فى صورة تعرف أكثر عدد على أكبر قدر من النظريات والمفاهيم والاساليب والادوات، كما انها تتعدى حدود التدريب الادارى لتشمل

التجربة الجيدة والتنقل الوظيفى المخطط والمشاركة مع الخبراء والمستشارين فى حل المشكلات . لذلك ، فانها وان تكن أكثر وسائل التغيير انسانية وعدالة ، الا أنها ليست دائما أنسب الوسائل المتاحة للادارة العليا . فهناك شواهد على أن بعض خطط التنمية الادارية قد ترتبت عليها نتائج عكسية وضارة بالنسبة للافراد والجماعات ، اذا تمت تلك الجهود فى مناخ لا يحابى نتائج مثل هذه الجهود وما أدى اليه ذلك من تزايد الشعور بالاحباط والتشاؤم واليأس ، أو اذا تمت بأساليب تؤدى الى النفور من المجتمع أو المنشأة بدلا من التوافق معهما والسعى لتغييرهما .

العوامل المؤثرة فى فعالية التنمية الادارية (جدول ١) .

لكل هذه الاعتبارات ، فقد أصبح لزاما على المفكر فى مخطط يستهدف التنمية الادارية ، أن يتحمل مسئولية تقدير احتمالات حدوث تنمية فعلا .

وفى غنى عن البيان أن توضيح الهدف من أى نشاط أساسى لتحديد اتجاه الجهود فيه ثم لتحديد المعايير التى يمكن أن تقاس لها نتائج تلك الجهود .

وتظهر الدراسات الميدانية العلمية أن الاركان الآتية لازمة وأساسية ، وأن استيفاءها ضرورى لنجاح جهود التنمية ، وبالتالى فان التفكير فيها واستطلاعها ومحاولة التأكد من درجة توافرها هو من المهام الاساسية فى التخطيط للتنمية الادارية .

١ — ولعله فى غنى عن البيان ، للمشتغلين بهذا المجال ، وللعارفين المحيطين بالكتابات والتجارب فيه ، وللتربويين بصفة عامة ، ان تغير **المعلومات وتلقين الحقائق والنظريات والمفاهيم واستحواذها عقلا** ، هو أسهل هذه الاهداف تحقيقا . فكل ما يلزم لتحقيق هذا الفرض هو :

* قدر كاف من الذكاء فيمن يرجى تنميتهم .
* قدر كاف لديهم من الاهتمام والدوافع للانفعال والاستجابة لجهود التنمية .
* كما أنه يمكن تحقيق هذا الهدف أيضا بأساليب بسيطة نسبيا ومباشرة ، مثل التعليم المبرمج ، أو المحاضرات ، أو القراءات وما أشبه .
* يشترط فقط أن توجه الجهود بمعرفة مهرة فى التدريس مؤهلين له تأهيلا مناسبا وذوى خبرة وتجربة فيه .

الا أنه ، كما هو معلوم أيضا ، فانه يصاحب هذا السير النسبى فى تحقيق هذا الهدف ، حدود كبيرة على أهمية وجدوى هذه النتائج وعقم محتمل فى آثارها . فالتعرف على الحقائق والمفاهيم والنظريات لا يعنى الاقتناع بها أو القدرة على تطبيقها . **وهذا هو أحد العيوب الرئيسية لتعليم الادارة فى الكليات والمعاهد والمدارس النظرية ، فى حين أن الادارة فى الاصل والاساس مادة تطبيقية .**

٢ — أما اذا كان الهدف من مخطط للتنمية هو تعدى هذه الحدود الضيقة الى **تغيير الاتجاهات** ، أى بمعنى تجاوز التعرف السلبى على المعلومات والنظريات والمفاهيم الى تقبلها وجدانا والاستعداد لتطبيقها وممارستها ، **أصبح من الضرورى توافر شروط أخرى فى الموقف بالاضافة الى الاشتراطات السابقة ، وهى :**

* مرونة فى اتجاهات من يرجى تنميتهم تتيح فرصة مناسبة للجهود التى تستهدف تغيير هذه الاتجاهات .
* تقبل مبدئى لديهم لروح المادة الجارى تعلمها .
* أن تتعدى جهود التنمية التلقين النظرى الى مناقشة التطبيق فى موقع العمل مع توضيح وابراز الفوائد الشخصية من تطبيق المادة النظرية .
* على أن تتم هذه الجهود فى ظل سلوك قيادى محاب للتنمية أو محايد على الاقل ازاءها وفى ظل فلسفات وأهداف للسياسات العليا متمشية مع ما يدور فى المرحلة التعليمية .
* ويصعب تحقيق مثل هذا التحول فى الاتجاهات اذا كانت الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية الراسخة والسائدة فى البيئة المحيطة متعارضة مع الاتجاهات الجديدة .

٣ — ومرة أخرى ، قد لا يخفى أن مجرد

التحول فى الاتجاهات والاستحواذ على المعرفة، لا يعنى زيادة فى القدرات .

فاذا كان الهـدف هو **زيادة القـدرات أو تطويرها أو اكتساب قدرات جديدة بما يؤدى الى تغيير فى الاداء الوظيفى وتغيير فى نتـائج العمل النهائية ، استلزم كل ذلك مرة أخـرى توفير شروط أخرى ، بالاضافة الى الاشتراطات السابقة** ، هى :

* وجـود الفرصة لتطبيق القدرات المطـورة أو الجديدة فى مكان العمل .

* مزاملة مهنية أمينة (متابعة التدريب ، أو التدريب فى موقع العمل) من متخصص ماهر فى التدريب العلاجى لاصلاح العادات وأنماط السلوك غير المرغوبة .

* المثل الذى تضربه القيادات فى موقع العمل متوافق مع التغيير المطلوب .

* توجيه ومراجعة دورية من الرئاسة فى اتجـاه متوافق مع التغيير المطلوب .

* تقييم للاداء بمعـايير مبنيـة على اسـاس ما تمت ممارسته فى المرحلة التدريبية أو التعليمية ، مرتبط بنظام للحوافز يكافىء التصرفات التى يتم اكتسابها فى مرحلة التعليم .

* اتجاهات ايجابية من العاملين ومن الجمـاعات غير الرسمية فى مكان العمل وخارجه متمشية مع التغيير المطلوب .

« فاما الزبد فيذهب جفـاء وأما ما ينفـع الناس فيمكث فى الارض ، كذلك يضرب اللـه الامثال . »

نظرة الى محيطنا المحلى :

على ضوء هذا ، فاذا كان لنا أن نحمى نشاط التنميـة الادارية فى جمهـورية مصر العربيـة من خيبة أمل شبه محققة بعد سنوات من الجهد لم تظهر له أى نتائج ذات بال حتى فى تقـدير أشد الناس تحمسا له ، أصبح من مسـئولية القائمين به الحريصين عليـه الحافظين للامانة من قادة اداريين ، ومديرى تدريب ، ورؤسـاء وحدات تدريب ، ومدربين ، ان يواجهوا انفسهم فى مواجهة اجابات أمينة قدر استطاعتهم على الاسئلة الآتية ، فى بداية كل مخطط يستهدف التنمية الادارية (جدول رقم ٢) :

* مستوى تعلم وذكاء ودرجة اهتمام ونوعية دوافع اتجاهات **المرشحين** للتنمية الادارية .

* **المادة التدريبية** أو التعليمية المتـاحة ودرجـة واقعيتها وجدتها ومناسبتها والحد الادنى اللازم منها .

* **مهارة القائمين على التنمية الادارية** وتجربتهـم فى ممارسـة النشاط التربوى ودرجة التزامه بمتابعـة التطبيق فى موقع العمل .

* **الاساليب التربوية** المسـتخدمة ودرجـة كفايتها ومناسبتها .

* **اتجاهات القيـادات الادارية** فى مكان العمـل والسياسات التى تنتهجها والمثل الذى تضربه ودرجة تدعيمها لجهود التنمية الادارية ومتابعتها له .

* **الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية** ودرجة تمشـيها مع التنمية المطلوبة ، ومعـايير السلوك فى الجمـاعات غير الرسمية فى مكان العمـل والبيئـة المحيطة .

المراجع : هى نفس المراجع الواردة فى المقالات السابقة المشار اليها فى صدر هذا المقال .

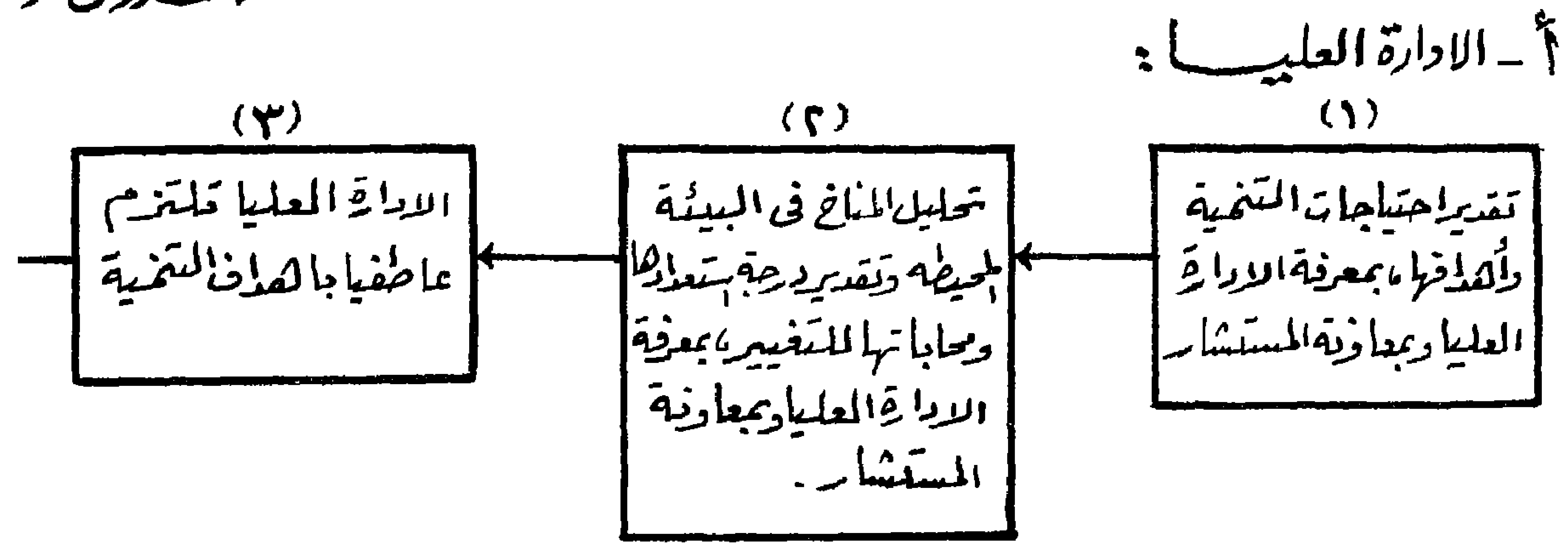
جدول رقم ١

الشروط اللازمة لإحداث تغيير عن طريق التنمية الإدارية

شروط التنمية	أهداف التنمية				
	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)
	تغيير فى المعلومات	تغيير فى الاتجاهات يضاف إلى الشروط ا	تغيير فى القدرات يضاف إلى الشروط ا وب	تغيير فى الأداء الوظيفى يضاف إلى الشروط ا وب وجـ	تغيير فى نتائج العمل النهائية يضاف إلى الشروط ا وب وجـ
سمات المشتركين	. قدر كاف من الذكاء . قدر كاف من الاهتمام والدوافع	. مرونة اتجاهات الجارى تنميتهم . تقبل ووح المادة الجارى تسلمها	. عدم وجود تناقضات أو صراعات داخلية فى العادات أو الصفات الشخصية		
الجهد المبذول للتعليم	. الأساليب المباشرة من التعليم المبرمج أو المحاضرات ، أو الأفلام ، أو القراءات، وما أشبه،مهارة فى التدريس	. مناقشة التطبيق فى موقع العمل والفوائد الشخصية من التطبيق	. ممارسة القدرات المرغوبة . التدريب العلاجى لإصلاح العادات وأنماط السلوك الغير مرغوبة	. وجود الفرصة لتطبيق القدرات المكتسبة فى مكان العمل	
المناخ القيادى فى مكان العمل		. سلوك إيجابى أو محايد نحو التنمية	. اتجاهات الرئاسات والمثل الذى تضرب به متوافق مع التغيير المرغوب	. التوجيه والمراجعة الدورية من الرئاسة فى اتجاه متوافق مع التغيير المطلوب	. تقييم الأداء بمعايير معينة على ما تمت ممارسته فى مرحلة التعليم.
المناخ التنظيمى		. الأهداف وفلسفات الإدارة العليا وسياساتها متمشية مع المرحلة التعليمية		. فلسفة وممارسات وسوابق المديرين من واضعى السياسات متمشية مع التغيير المطلوب فى أداء الإدارة	. الاهتمام والتدعيم النشيط للتنمية من جانب الإدارة . نظام الحوافز مصمم ليكافىء التصرفات التى يتم اكتسابها فى مرحلة التعليم .
المناخ الحضارى		. الظروف الحضارية والمعتقدات الاجتماعية متمشية مع الاتجاهات المرغوبة		. معايير وقواعد السلوك فى الجماعات غير الرسمية . متمشية مع التغيير المطلوب	. اتجاهات إيجابية من العاملين ومن الجماعات غير الرسمية نحو التغيير المطلوب .

جدول رقم

أ - الإدارة العليا :

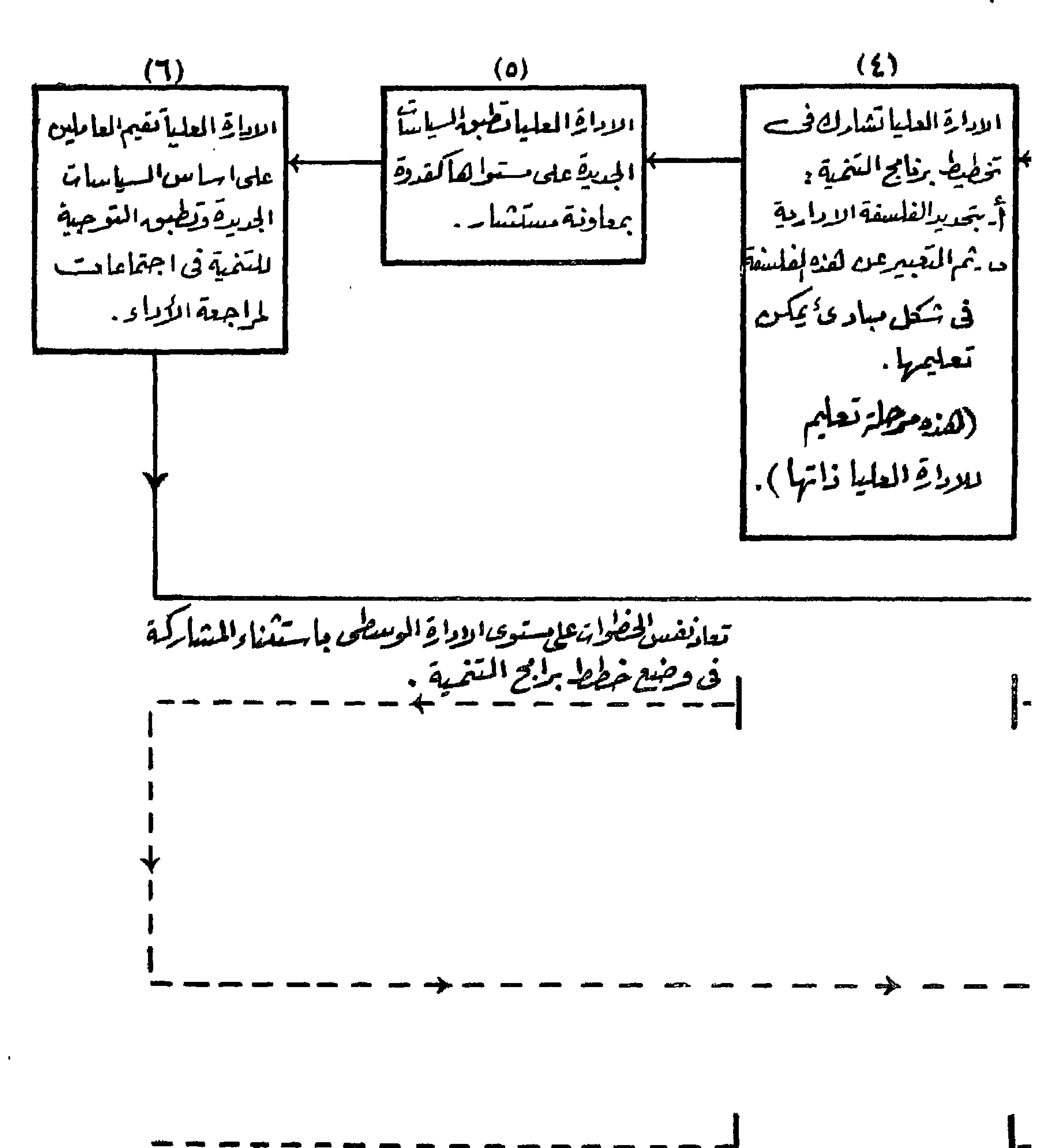


ب - الإدارة التنفيذية :

(٧) الإدارة التنفيذية تتعلم وتمارس بمعاونة الإدارة العليا

(٨) الإدارة التنفيذية تلتزم بالتطبيق في العمل للسياسات بعد المناقشة مع الإدارة العليا (قد يحدث تعديل للسياسات هنا).

ج - الإدارة الإشرافية :



(٤)
الإدارة العليا تشارك في تخطيط برنامج التنمية :
أ- بتحديد الفلسفة الإدارية
ب- ثم التعبير عن هذه الفلسفة في شكل مبادئ يمكن تعليمها .
(هذه مرحلة تعليم للإدارة العليا ذاتها).
(٥)
الإدارة العليا تطبق السياسات الجديدة على مستواها القدوة بمعاونة مستشار .
(٦)
الإدارة العليا تقيم العاملين على أساس السياسات الجديدة وتطبق التوجيه للتنمية في اجتماعات لمراجعة الأداء .
تعاد نفس الخطوات على مستوى الإدارة الوسطى باستثناء المشاركة في وضع خطط برامج التنمية .

الانحراف الإدارى

أسبابه وطرق علاجه

لا شك فى أن موضوع « الانحراف الادارى »من أهم الموضوعات الجديرة بالاهتمام حيث أن البحث فيه يتطرق الى أخطر عيوب الاجهـــزةالادارية وأكثرها حساسية وأشدها أثرا فى حياة المجتمع . وتبدو خطورة هذا الموضوع فى انـــهيمس السلطة التنفيذية فى الصميم ويجعل الثقة التى وضعها الشعب فى أداته الحكومية تتــأرجح فى كفتى الميزان لان المصلحة أو الهيئة التى يحوم حول موظفيها وادارتها التنفيذية الشبهات تفقــد من هيبتها وسلطانها الشىء الكثير ، وتنعــدم الثقة الموضوعة فى هذه الادارة مهما قدمت من خدمات أو نشاطات .

عن هذا الموضوع يحــدثنا الكاتب مع شرحوافٍ لطبيعة الانحراف الادارى وأسبابه وكيفية معالجة هذا الانحراف عن طريق اصلاح المجتمع وتنمية القيم الخلقية وتعميق الايمــان لدى كل فرد . ثم يناقش الكاتب بعد ذلك طرق الرقابة الكفيلة يمنع أى انحراف والقضاء على أسبابه .

أولا : مقدمة :

ان الموظفين هم عصب الدولة واداتها المنفذة ودعامتها القوية ، وهم الذين يبعثون الحياة فيها وعليهم يتوقف نجاحها فى تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها . فيجب العناية بانتقاء الموظفين بحيث نضمن تزويد الأجهـــزة الادارية بأقدر العناصر وأشدها ذكاء وأقواها خلقا وأكثرها تمسكا بالقيم الأخلاقية والمثل العليا ليظل الجهاز الادارىصافيا نقيا منكللوثة تجلب لهالعار وتصمه بالانحراف. وما الأجهزة الادارية الا أشبه ما تكون بآلة دقيقة فان لم نحسن انتقاء هذه الآلة والاشراف عليها فى أثناء العمل ، وتجديد قطعها من حين لآخر تعطل عملها وعجزت عن أداء وظيفتها .

ميخائيل جميعــان

مدير معهد الادارة العامة
بالأردن

أن البحث فى موضوع الأنحراف الادارى هو نقطة الانطلاق فى تطوير الأجهزة الادارية نحو الأفضل وأعلان الثورة الحقيقية على الأساليب الملتوية والطرق الفاسدة التى تمكن المنحرفين من الامعان فى انحرافهم وتشجيع الاشخاص الذين يقفون فى مفترق الطرق بين الحق والباطل وبين الفضيلة والرذيلة على ولوج طريق الانحراف .

أننا الآن فى مرحلة كفاحنا الشديد من أجل البقـــاء واستعادة حقوقنـــا كاملة ، والاحتفاظ بكرامتنا ، وفى مرحلة الانطلاق من رواسب الماضى لا نزال نواجه تحديات قوية تفرض علينا تجنيد جميع طاقتنا المادية والبشرية لتحقيق أهدافنا القومية وتطوير أســـاليبنا الادارية لنتمكن من مواجهة التحديات بعزم وتصميم ومواكبة الركب الادارى المتطور نحو الأفضل ، فننقل مجتماتنا من بيئات كادت تفقد الثقة بأجهزتها الادارية الى بيئات أخرى نقية تؤمن بهذه الأجهزة ، وتثق بأمانتها فى أداء التبعات الملقاة على عاتقها ، وفى

مقدرتها على أداء رسالاتها وتحقيق الاهداف التى التزمت بها .

ثانيا : طبيعة الأنحراف الادارى

الانحراف الادارى ظاهرة مزعجة من ظواهر السلوك الانسانى التى أقلقت المجتمعات البشرية والحكومات منذ اقدم العصور ، ولا تزال تقلقها وقد فشلت الجهود الكبيرة والمحاولات المستمرة التى بذلت أما للقضاء على هذه الآفة أو الحد من أذاها وخطرها على المجتمع وعلى الصالح العام بسبب قصر المكافحة على توقيع العقوبات القاسية على المنحرفين دون البحث فى أسباب الانحراف وطرق علاجه .

أما الانحراف فمعناه امالة الشيء عن طريقه السوى أو وجهه الصحيح وصرفه عن جادة الصواب ، لهذا تعتبر كلمة الانحراف ألطفمعنى وأحسن وقعا فى الاذن من كلمة (الفساد) التى هى ترجمة للكلمة الانجليزية (Corruption) هذا فضلا عن أن كلمة (الانحراف) تحمل بين طياتها معنى امكانية تصحيح وضع المنحرف ، واعادته الى حظيرة المجتمع الصالح النقى وانقاذه من لوثة العار ، أما كلمة الفساد فانها لاتوحى بهذا المعنى ولا تنطوى على معنى امكانية تصحيح وضع المنحرف واصلاحه ، وكلمة (الانحراف) هى مصدر لفعل (حرف) وعبارة (حرف الشيء عن وجهه) تعنى صرفه وامالته . وعبارة (مال لعياله) تعنى كسب من هنا وهنا ، وقد يكون الكسب بطرق غير مشروعة ، والانحراف الادارى لا يخرج عن كونه جريمة ادارية يعاقب عليها المجرم تأديبا . والجريمة التأديبية ، كما عرفتها المحكمة العليا فى بلادنا فى حكمها الصادر فى الطعن رقم ١٥٩ بتاريخ ١٩٥٥/١١/٥ ، هى اخلال بواجبات وظيفته ايجابا أو سلبا واتيانه عملا من الاعمال المحرمة عليه ، فكل موظف يخالف الواجبات التى تنص عليها القوانين أو القواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء فى حدود القانون أو يخرج على مقتضى الواجب فى أعمال وظيفته أو يقتصر فى تأديتها بما تتطلبه من حيطة ودقة وأمانة أو يخل بالثقة المشروعة فى هذه الوظيفة التى يقوم بها بنفسه اذا كان ذلك منوطا به ، وأن يؤديها بدقة وأمانة ، انما يرتكب ذنبا اداريا يسوغ تأديته فتتجه ارادة الادارة الى توقيع جزاء عليه بحسب الاشكال ، والاوضاع المرسومة قانونا فى حدود النصاب المقرر ، لهذا فان الخروج على واجبات الوظيفة والاوامر التى تصدر اليه من الرؤساء فى حدود القانون انما هو الانحراف بعينه ، ويتفاوت هذا الانحراف شدة وقوة بتفاوت أذاه وأثره فى الصالح العام .

ثالثا : جرائم الانحراف الادارى

عندما يرتكب الموظف العام ذنبا فى أثناء ممارسته مهام وظيفته أو بسبب ممارسته واجباتها ، أو عندما يقع فى أخطاء تتعلق بالوظيفة ، أو يقوم بعمل يمس شرف الوظيفة وحسن سمعتها ، فانه يكون فى الواقع قد انحرف عن السلوك السوى الذى تستلزمه واجبات وظيفته ، ويستحق العقاب فى هذه الحالة . وفيما يلى بعض صور الانحراف الادارى .

١ — قد يحدث أحيانا أن الموظف يرتكب ذنبا تأديبيا وجريمة جنائية فى نفس الوقت . فاذا اتضح أن الخطأ لا يستلزم توقيع احدى العقوبات المنصوص عليها فى قانون العقوبات فحسب ، وانما يتجاوزه الى توقيع عقوبة تاديبية أيضا كاجراء ادارى صحيح ، فالعقوبة التى توقع عليه بموجب قانون العقوبات تكون بسبب ارتكابه جريمة ضد المجتمع ، والعقوبة التى توقع عليه بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها تكون بسبب اخلاله بواجبات وظيفته ، فاذا كانت الجريمة التى ارتكبها الموظف جناية أو جنحة مخلة بالشرف ، فلا توقع عليه العقوبة التى يستحقها عن الجناية بموجب قانون المعقوبات فحسب ، بل توقع عليه أيضا عقوبة أخرى بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها تتضمن عزله من الوظيفة بقوة القانون حتى ولو لم تكن هنالك صلة بين

الجريمة التى ارتكبها وبين واجبات الوظيفة التى يمارسها .

والحكمة فى ذلك هى أن المشرع يرى أنه لا يجوز الاكتفاء فى بعض المخالفات بمحاسبة الموظف تأديبيا لانها فى نظره جرائم بعيدة الاثر من حيث أن أذاها لا يقتصر على المساس بواجبات الوظيفة العامة وانما يمس نظام المجتمع العام كله .

ومن الاسباب المبررة لتشديد العقوبة على الموظف العام فى بعض الدول ما يلى :

١ ــ الموظف العام يمارس جزءا من السلطة العامة وان هذه السلطة تضعه فى مركز أسمى من مركز المواطن العادى ، وتبعا لذلك يخشى أن ينحرف الموظف العام فى استعمال سلطاته ، ولهذا وجب أن تؤمن الادارة والمجتمع بأسره من هذا الانحراف بفرض عقوبة زاجرة وقاسية على الجرائم التى قد يرتكبها الموظف العام .

٢ ــ قد لا يرتكب الموظف جناية أو جنحة مخلة بالشرف ولكن الجهات الادارية قد تقدر أن الجريمة الجنائية التى ارتكبها الموظف تنطوى على ذنب تأديبى تختص هى وحدها دون غيرها بمحاسبة الموظف عليها ، حتى ولو صدر حكم ببراءته كانتمائه الى حزب سياسى أو تشيعه لحزب سياسى أو قيامه بنشاط حزبى .

٣ ــ هنالك حالات تعد انحرافا اداريا ، ولكن هذا الانحراف لا يعتبر جريمة فى مفهوم قانون العقوبات كما لا يعتبر ذنبا تأديبيا يعاقب عليه بموجب قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها . ومع ذلك يرى المشرع أن مثل هذا السلوك يعتبر انحرافا حتى لو لم يتطابق فى طبيعته مع الذنب التأديبى لوجود شبه شديد بينهما ، ولهذا يستوجب مواجهة رادعة باتخاذ اجراء ما ، ومن أمثلة ذلك عدم كفاية الموظف وعدم اخلاصه فى العمل أو عدم انتاجيته . وفى هذه الحالات قد تتخذ الادارة بعض الاجراءات الرادعة التى قد تتفاوت شدة بين العزل من الوظيفة أو النقل الى وظيفة أدنى درجة أو الحرمان من الترفيع أو توقيت الزيادة السنوية . يقول الدكتور محمد عصفور أن الجريمة التأديبية لا تتحقق بالخروج صراحة على التزام مقرر فى القوانين ، وانما تتحقق أيضا بالخروج على مقتضى الواجب فى أعمال الوظيفة أو الاخلال بالثقة المشروعة فى هذه الوظيفة ، غير أن عدم التحديد فى شأن التزامات الموظف العام لا يعنى امكان محاسبة الموظف تأديبيا عن أى تصرف غير مشروع . ولهذا أوجبت المحكمة الادارية العليا فى جمهورية مصر العربية أن يكون هنالك مآخذ فى سلوك الموظف أو اخلال بواجب الوظيفة فقالت « اذا انعدم المأخذ على السلوك الادارى للموظف ، ولم يقع منه أى اخلال بواجبات وظيفته أو خروج على مقتضياتها ، وللمحكمة تقدير ذلك فى حدود رقابتها القانونية ــ فلا يكون ثمة ذنب ادارى ، وبالتالى لا محل لجزاء تأديبى لفقدان القرار فى هذه الحالة لركن من أركانه وهو ركن السبب » .

ومن أمثلة الجرائم التى تعتبر انحرافا فى سلوك الموظف ما يلى :

٤ ــ اخلال الموظف بوعد قطعه على نفسه فى أن يقوم بعمل معين فى وقت كان المفروض أن يكون اجازة رسمية . ومما قالته المحكمة فى هذا الصدد : ان نكوص الموظف عن الوفاء بالعهد مظهر واضح من مظاهر الاستخفاف بالواجب وعدم الحرص على التعاون مع الادارة .

٥ ــ ارتكاب فعل مناقض للخلق ولو خارج نطاق العمل . ومما قالته المحكمة فى هذا الصدد أن سلوك الموظف وسمعته خارج عمله ، وأن كان ينعكس عليه فى عمله الوظيفى ويؤثر على الجهاز الادارى جميعه ، الا أنه يجب التفرقة عند توقيع الجزاء الادارى بين ما يأتيه عن عمله أو لسببه وبين ما يأتيه خارجا عنه مراعيا فى ذلك بطبيعة الحال نوع الوظيفة التى يؤديها ومدى خطورة انعكاس سلوكه على عمله الوظيفى .

٦ — وهناك جرائم لا يرتكبها سوى الموظف العام . فاذا ارتكب بعض هذه الجرائم بعض الناس العاديين ، فان ما يقع منه لا يعتبر جريمة بالوصف الذى يرتكبها به الموظف العام ، وانما قد يعتبر جريمة أخرى حسب تقدير المشرع ومن أمثلة هذه الجرائم كما يعددها الدكتور محمد عصفور ما يلى :

(ا) ، الرشوة — وهى جناية تقوم على فكرة الاتجار بالوظيفة .

(ب) الاتجار بالنفوذ — ويعامل المشرع الاتجار بالنفوذ معاملة الرشوة والاتجار بالنفوذ هو السعى لدى السلطات العامة لتحقيق منافع أو الوصول الى غايات لا تقع فى دائرة أعمال وظيفة الساعين .

(ج) ادخال الموظف العام فى ذمته بأية كيفية كانت نقودا للحكومة أو التسهيل لغيره ارتكاب جريمة من هذا القبيل .

(د) الغدر أى الحصول على ربح على حساب الحكومة وهو ما يسمى بالانجليزية (Concussion)

(هـ) — فرض المغارم — أى الجرائم المتعلقة باستخدام العمال فى اعمال الحكومة وما يقع من تلاعب فى صرف مرتباتهم .

(و) التدخل فى الاعمال التجارية المتعلقة بالحكومة والربح من وراء الوظيفة أو الاتجار على حساب الوظيفة .

(ز) اعانة شخص على عدم الوفاء بما تعهد بتوريده للحكومة أو للقوات المسلحة .

(ح) ومن الجرائم ما يراعى فى ارتكابها الصفة العامة ، سواء أكانت بالنسبة للموظف بمعناه المتعارف أم القائم بالخدمة العامة كالاستقالة الاجتماعية والتحريض عليها .

(ط) جرائم تعالجها تشريعات خاصة أهمها الكسب غير المشروع كاستغلال الموظف أعمال وظيفته وظروفها أو نفوذه أو مركزه . والفرق بين قانون العقوبات وقانون الكسب غير المشروع هو أن الاول يعاقب كل مرتكب جريمة ، فى حين أنه لا يلزم أى شخص أن يبين مصدر المال الذى أثرى منه .

فى حين يقوم القانون الثانى على أساس فكرة الاشتباه أو التشكيك ، وان الاتهام لا يركن اثباته الى قاعدة من قواعد القانون ، فعلى خلاف المبدأ الاساسى فى الاثبات ، وهو أن الاصل فى الناس البراءة والدليل على الادانة هو واجب النيابة .

(ى) وهنالك جرائم خاصة بطوائف معينة من الموظفين ، ولا يتصور وقوعها من غيرهم وهى جرائم خاصة بسلطات القضاء والسلطات الادارية . ومن أمثلتها :

١ — امتناع القاضى — بناء على التوسط لديه لصالح الخصوم أو اضرارا به — عن الحكم أو صدور حكم منه بغير الحق ، وامتناع القاضى عن الحكم فى غير الحالة السابقة .

٢ — كثير من الجرائم التى تتصل بعمل طوائف مختلفة من الموظفين ومنها :

(أ) وقف الموظف العام تنفيذ أوامر الحكومة أو أحكام القوانين أو اللوائح أو تأخير تحصيل الاموال والرسوم المقررة أو تعطيل تنفيذ الاحكام القضائية أو الاوامر الصادرة من جهة الاختصاص .

(ب) الجرائم المتعلقة بالصيارف ومن فى حكمهم وهى اما جنايات أو جنح ومن قبيل الجنح تحصيل الموظف العام زيادة على المستحق من الغرامات أو الاموال أو العشور أو العوائد أو غيرها .

(ج) تسخير الموظف سلطة الوظيفة للانتفاع من الاشغال المحالة عليه أو لشراء ملك قهرا عن

صاحبه ، أو فرض السخرة على بعض الاشخاص أو استخدام العمال فى غير الاعمال المخصصة لهم أو التدخل فى الاعمال التجارية المتعلقة بالحكومة أو الربح من وراء الوظيفة أو الاتجار على حسابها .

(د) وهنالك جرائم أخرى تصور المشرع ان يرتكبها الاشخاص العاديون والموظفون العامون، غير انه اذا ارتكبها موظف عام أو كان شريكا فى ارتكابها عوقب عقابا أشد حيث تتغير طبيعة الجرائم وتنقلب من جنحة الى جناية ومن أمثلة ذلك :

١ ــ اختلاس الاموال الاميرية ، وقد قرر الشراح أن هذه الجريمة هى صورة من صور خيانة الامانة وانما الذى يميزها انهـا لا تقع الا من موظف عام أو من فى حكمه .

٢ ــ التزوير المادى الذى يقع فى محرر رسمى من موظف عام فى أثناء تأدية وظيفته واستعمال المحررات المزورة .

ومن الواضح أن بعض هذه الجرائم لا ينظر فيها الى صفة الموظف العام فحسب ، وانما ينظر فيها الى ارتباطها بعمل الموظف أو اختصاصه ولهذا السبب يشدد عليها العقاب لان الموظف قد ارتكبها أثناء ممارسة وظيفته .

ولما كانت جرائم الانحراف الادارى متعددة الصور وهى شديدة الخطورة على المجتمع فيجب العمل على وضع القواعد والتدابير الكفيلة بالحد منها ، وبما أن الموظفين العموميين هم مستودع السلطة العامة وهم يطلعون بحكم وظائفهم على أسرار الناس ويتحكمون فى مصائرهم فان الدول النابهة تحرص على ألا يعين فى الوظائف العامة الا من كان على جانب رفيع من الاخلاق الحسنة .

رابعا ــ أسباب الانحراف الادارى

الانحراف الادارى جريمة كما أوضحنا ، والجريمة مرض اجتماعى خطير تمتد جذوره الى مختلف نواحى المجتمع حتى أن بعضهم شبهه بالسرطان الذى يصيب الانسان ويغرس جذوره فى مختلف نواحى الجسم .

ولمعرفة الاسباب الحافزة على الاجرام والعود لها يجب أن ينظر الى الانسان من نواح ثلاث ، كما يقول الدكتور عبد الجبار عريم فى كتابه علم الاجرام .

١ ــ الناحية البايولوجية والفيزيولوجية التى يتلقاها الفرد عن طريق الوراثة حسب قوانينها .

٢ ــ والناحية الثانية ، هى الناحية الاجتماعية ، أى تأثير البيئة الاجتماعية بجميع عناصرها طبيعية كانت أم صناعية على هذه الاستعدادات والخصائص الفيزيولوجية والبايولوجية فى الانسان .

٣ ــ والناحية الثالثة ، هى الناحية المركبة، أى الناحية التى تنتج عن تفاعل هاتين الطائفتين من العوامل ، وهى العوامل الوراثية التى تخص الناحية الفيزيولوجية للانسان ، والناحية البيئية التى تحيط فيه ، فشخصية الانسان بكافة عناصرها المختلفة هى حصيلة التفاعل بين هذه العوامل منذ الميلاد حتى وفاة الانسان . فتفاعل هذه العوامل يستمر ما دام الانسان حيا وينتهى هذا التفاعل بانتهاء حياة الانسان .

وعلى ذلك فان تعدد العوامل واختلاف طبيعتها ودرجة تأثيرها على تكوين شخصية الانسان ، ثم استمرار تفاعلها يجعل تفسير سلوك الانسان ضمن اطار نظرية واحدة أمرا مستحيلا قبوله من الناحية العلمية .

والنظريات التى حاولت تفسير السلوك الاجرامى بعامل واحد أو بعاملين كالنظرية الاقتصادية أو النظرية البايولوجية فشلت فى تفسير جميع أنواع السلوك الاجرامى ، لان

النظرية اذا كانت قادرة على تفسير بعض الانواع من السلوك الاجرامى فانها لا تستطيع أن تفسر الانواع الاخرى .

ومن ذلك النظرية الاقتصادية التى نادى بها الاشتراكيون والتى اعتبرت العوامل الاقتصادية وعلى رأسها الفقر وما يستتبعه هى السبب الوحيد والرئيسى فى تفسير السلوك الاجرامى ، غير أن دراسات الاستاذ الامريكى سذرلاند (Southerland) عالم الاجرام الشهير قد أثبت بالاحصائيات أن الاجرام منتشر فى الطبقات العليا ، وخاصة بين رجال الشركات والاعمال وموظفى الدرجات العليا ، وبذلك خرج بنظرية جديده تناقض الراى التقليدى السائد فى الاذهان ، وهو أن العوامل الاقتصاية هى العامل الوحيد فى تكوين السلوك الاجرامى وبهذا فقد برهن على خطأ النظرية التى تحصر أسباب الاجرام فى الفقر ، اذ أن الاجرام منتشر أيضا فى الطبقات ذات المال والثروة والنفوذ .

لقد كان سذرلاند أول من لفت الانظار الى مرتكبى الجرائم الخاصة أى الجرائم التى يرتكبها أشخاص ينتمون الى طبقة اقتصادية معينة ويشغلون مراكز اجتماعية لها مكانة مستغلين هذه المراكز فى ارتكاب جرائمهم ، وفى تكرار ارتكابها نظرا لعجز القانون عن ملاحقتهم لما يتمتعون به من مكانة ولضعف الرقابة عليهم . ويرجع سذرلاند سبب تفشى هذا النوع من الجرائم الى سوء التنظيم الاجتماعى وعدم تفقد العمل وفنيته مما يجعل من المتعذر الوقوف على حقيقته وبالتالى صعوبة اكتشاف الجريمة .

واذا كانت ظاهرة تفشى هذا النوع من الجرائم تعتبر سمة من سمات المجتمعات الرأسمالية الا أن تغير النظم الاجتماعية وما يستتبعه من تغيير فى نظم العمل وتضارب الاختصاصات وعدم الاستقرار وضعف الرقابة ، كل ذلك يؤدى الى ظهور هذا النمط من الجرائم فى المجتمعات ذات الاقتصاد الموجه ، مثل جرائم الرشوة واستغلال النفوذ والتلاعب فى الاسعار فى سوق الاوراق المالية ، وتهريب النقد والتهرب من الضرائب . ويفسر سذرلاند هذا النوع من الجرائم بنظريته المشهورة نظرية الارتباط (Differential Association) التى يفسر بها سائر أنواع السلوك الاجرامى والتى تتلخص فى انه توجد جماعة وأنماط وتقاليد يتعلمها الشخص ، ويحاول أن يرسم حياته على أساسها ولذلك فان رجل الاعمال الذى يجد أن زملاءه ورؤساءه يقدمون على هذه الجرائم يسهل عليه تعلم الوسائل التى تمكنه من ارتكابها وتحبب لديه — بما تعلمه من مخالطتهم — مثل هذا السلوك حتى لو كان قد نشىء تنشئة اجتماعية سليمة .

ومن أجل ذلك نبذ العلماء نظرية العامل الواحد كالنظرية الاقتصادية أو البايولوجية أو التقنية ، لان السلوك الاجرامى فى الواقع معقد الى درجة كبيرة ولا يمكن أن يعزى سببه الى عامل واحد لان طبيعته لا تقبل هذا التعليل أو الاسناد لعامل واحد أو لسبب واحد ، لانه فى حقيقته مزيج مركب من عدة عناصر مختلفة متفاعلة مع بعضها تفاعلا متقابلا معتمدا بعضها على بعض ، والجريمة ظاهرة من الظواهر الاجتماعية وتفسيرها وتعليلها تعليلا صحيحا يعود الى بحث كل العوامل الاجتماعية والفردية مجتمعة ، ذلك لان الجريمة فى طبيعتها وصورها المختلفة ما هى الا نتاج تفاعل الفرد مع النظم الاجتماعية التى يعيش فيها .

خامسا : معالجة الانحراف الادارى

(أ) اصلاح المجتمع :

ذكرت أن الانحراف الادارى جريمة يمتد أذاها الى المجتمع ولا يقتصر أثرها على الاخلال بواجبات الوظيفة دون أن يؤثر تأثيرا مباشرا قويا فى المجتمع أو تصيب الاثنين معا فى آن واحد، والجريمة مرض اجتماعى لازم الانسان منذ أقدم عصور التاريخ ، وعلاج الجريمة مشكلة من أدق مشاكل المجتمع الانسانى وأعقدها وقد شغلت

عقول المفكرين وجهود الباحثين منذ فجر المدنية حتى عصرنا الحاضر ، غير أن أساليب الاقدمين فى معالجة الجريمة كانت تقوم على الارهاب والتعذيب حتى بلغت حدا تقشعر من هوله الابدان ، ومع ذلك لم تنجح أساليبهم فى استئصال الجريمة أو الاقلال من أذاها ، ولا يزال الاجرام الى وقتنا الحاضر ظاهرة بارزة فى حياة المجتمع الانسانى تقض مضجعه وتقلق راحته ، ويذكر محمد فتحى فى كتابه علم النفس الجنائى أن العامل الاقوى لفشل المجتمع فى حل هذه المعضلة يرجع الى جهل المجتمع بنفسية المجرم وعدم فهم طبيعته وظروفه الفردية والاجتماعية فهما سليما صحيحا . فالمجتمع ينظر الى ظواهر الاجرام باعتبارها شرا متأصلا فى الطبيعة البشرية لا مناص منه ولا مفر الا عن طريق العقاب أو الزجر والتمثيل بالجانى ليكون عبرة لسواه وهذا علاج وقتى وأثره مقصور على تسكين أعراض الداء وحجبها عن الظهور الى حين .

ولكن تقدم البحوث النفسية واتساع نطاق الدراسات الاجتماعية فى الجيل الحاضر سيكون لهما شأن يذكر فى فهم الطبيعة البشرية على وجهها الصحيح واقتناعنا بأن الاجرام ما هو الا مرض يصيب الغريزة الاجتماعية لدى الفرد ، كالمرض الذى يصيب الجسم لاسباب طارئة وعوامل دخيلة سواء بسواء ، وكثيرا ما تكون هذه العوامل وليدة البيئة الاجتماعية التى نشأ فيها وتربى فى أحضانها صغيرا ، فأضحى ضحيتها كبيرا ولا حول له ولا قوة على تجنبها .

فعلاج الاجرام يقوم على دراسة هذه العوامل من ناحية الفرد والمجتمع وايجاد العلاج الناجح للتخلص منها ولتفاديها بالوسائل النفسية والاجتماعية والتوفيق بين غريزتى الذات والاجتماع بالاساليب العلمية الحديثة .

(ب) الوقاية من انحراف العواطف والتربية البيتية والمدرسية :

لما كانت العواطف عبارة عن استعدادات نفسية مكتسبة تخضع فى تكوينها الى حد كبير للبيئة فانه تجب العناية بايجاد البيئة المناسبة لتكوين عواطف سامية عند الشخص فى دور طفولته ، وهو الدور الذى يتم فيه عادة نشوء العواطف لدى الانسان .

ويتوقف اعداد البيئة الصالحة فى الدرجة الاولى على الاب والام فى المنزل وعلى المدرس فى المدرسة . فعلى هؤلاء أن يكونوا قدوة طيبة وقادة صالحين للاطفال الذين يخالطونهم عن طريق السلوك الذى يتبعونه والسلوك الذى يقرون الطفل عليه باستعمال ما لهم من سلطة الثواب والعقاب والمدح والذم والرضى والسخط.

فمن واجب الام مثلا أن تبدى سخطها عندما يتلفظ طفلها عبارات نابية ، مع حرصها دوما على عدم استعمال مثل تلك الكلمات بنفسها ، وكذلك عليها ألا تقر طفلها على سلوكه ، اذا ما حاول خطف قطعة الحلوى من أيدى الآخرين .

ويذكر أكرم نشأت ابراهيم فى كتابه علم النفس الجنائى أن اشمئزاز الاب من سلوك شخص يسرق أو يعتدى ، يؤدى الى مشاركة طفله له فى هذا الاشمئزاز ويدفع الطفل بالتالى الى النفور من مثل ذلك السلوك المناهض للمجتمع لاصطباغه فى نظره بصبغة الكراهية والاحتقار ، واتصاف الاب بالامانة والعدالة الفعلية فى سلوكه يجعل طفله أكثر ثباتا فى نفوره من السرقة والاعتداء والانحراف عن الطريق السوى وما ماثلها من الافعال الموسومة بالخيانة أو الظلم لانسجام سلوك الاب مع موقفه من سلوك غيره .

أما المدرس فعليه أن يعمل ما فى وسعه لاستمالة تلميذه الطفل اليه ، وكسب احترامه وحبه ، وذلك بطيب معاملته وحسن تصرفه ، فان وفق فى ايجاد هذه الالفة ، أصبح الموضوع الذى يدرسه محببا للطفل فيستقبله بسرور

ويتعلمه بكل سرعة واتقان وتصبح المدرسة محببة لديه أيضا .

ومن أهم العوامل التى تساعد على انماء عاطفة اعتبار الذات لدى الصغار اتاحة فرص مناسبة لهم ليظهروا فيها مواهبهم ، وتشجيع الابتكار عندهم ، وتعويدهم الاعتماد على أنفسهم فى حل المشاكل التى تجابههم ، وتقدير مجهوداتهم التى يبذلونها لانجاز أعمال مثمرة نافعة واظهار الثقة بهم وتدريبهم على الكلام بدون خوف ، ان اتباع مثل هذه الاساليب التربوية القويمة يساعد المربين فى المنزل والمدرسة على وقاية الطفل من العواطف المنحرفة وتزويده بذخيرة ثمينة من العواطف الصالحة كعاطفة حب الامانة والعفة وحب العلم وحب الوطن وحب العدل وحب الصدق وحب الاستقامة وكعاطفة كره الخيانة والرشوة والسرقة والاختلاس والكسب غير المشروع والاعتداء والبذاءة مع طاقة معتدلة رصينة من عاطفة اعتبار الذات . وهكذا يتعزز كيان المجتمع بعناصر قوية نافعة تعمل لاسعاده وتكافح الفساد والمفسدين والانحراف والمنحرفين .

ومن الواضح أن المستوى الاجتماعى والاقتصادى للفرد عامل يؤثر فى التربية المنزلية والدراسة ، ذلك لان انتماء الفرد الى طبقة ما كثيرا ما يفتح أمامه أبواب بعض المهن مثل التجارة او الاعمال الصناعية او ممارسة بعض المهن مثل الطب أو المحاسبة أو المحاماة أو الهندسة ، وقد ظهر من كثير من الدراسات أن بعض المهن من الصعب أن يمارسها الذين يأتون من طبقات أخرى بسبب ضعف اتصالاتهم الاجتماعية أو انعدامها .

ويؤثر المستوى الاقتصادى للفرد فى حياته الدراسية والمهنية أيضا . فمتابعة الدراسة وما تتطلبه من مصروفات قد تكون باهظة فى بعض الاحيان الامر الذى يحول دون وصول أبناء الفقراء الى المستويات العليا من الدراسة والتخصص .

ويمكن القول ان العوامل الاسرية والاجتماعية والاقتصادية تلعب أحيانا دورا مساعدا للفرد فى نموه الدراسى والمهنى، فالعقبات التى تقف أمام الاطفال الآتين من أسر مستواها الاجتماعى والاقتصادى منخفض قد تؤدى بهم ظروفهم الى اختصار فترة الدراسة أو الى الالتحاق ببعض المهن الدنيا رغم امكاناتهم العقلية ، ومعنى هذا أن هذه العوامل تلعب دورا هاما بحيث ترفع من مستوى من يأتى من الطبقات العليا اقتصاديا ، وتخفض من مستوى من يأتى من الطبقات الدنيا ، ويمكن مواجهة مثل هذه الحالة بوسائل مختلفة منها مجانية التعليم وفتح الباب للنابغين للالتحاق بالجامعات وغير ذلك .

(ج) أثر التربية الدينية وتقويم الاخلاق ومقاومة الانحراف :

يقول عالم الدين الشيخ مصطفى الغلايينى — العلم علمان علم الدين وعلم الدنيا وكلاهما لازمان للانسان ليكون سعيدا فى الدارين وقد حث الدين عليهما معا . فمن طلب أحدهما دون الآخر فقد قصر فى الامر الذى تركه .

والدين يعلم الانسان الاستقامة ، وعدم الانحراف ، ويعلمه أن يكون أخا للانسان ليتعاون واياه على شئون الحياة أو ما فيه الخير العام ويربيه على حب الفضيلة وعمل المعروف والتجاوز عن الذنب ، الى غير ذلك مما يجعل الناس يعيشون غيشة رغيدة وحياة هنيئة ، والدين الذى يرتضيه الانسان منذ الصغر خاليا من كل شائبة نائيا عن كل بدعة يجعله يشب وقد امتلأ قلبه حمية لوطنه وحبا لنفع الناس على اختلاف أجناسهم وأديانهم ولغاتهم لان من مبادىء الدين ان الناس كلهم اخوة وابناء اسرة واحدة .

(د) الرقابة :

رأينا أن للانحراف أسبابا كثيرة ، وأن هنالك علاقة وثيقة قائمة بين الانحراف والثقافة

المحدودة وبين الانحراف والخروج على التعاليم الدينية التى تدعو الى الفضيلة والتمسك بالقيم الاخلاقية العليا وبين الانحراف والوضع الاقتصادى السيء وبين الاجراءات العقابية الصارمة والانحراف ، وبين اختلاف النظم الاجتماعية والانحراف ، وبين المحيط الاجتماعى وأثر التربية المنزلية والمدرسية والانحراف، وبين التنظيم الحزبى والانحراف ، وان هنالك أيضا علاقة وثيقة قائمة بين أسباب أخرى كثيرة وردت هنا وهناك والانحراف .

ولهذا فان من واجب المصلحين الاداريين الكشف عن العيوب الادارية والفنية التى يتسرب من خلال ثغراتها المنحرفون ليمعنوا فى انحرافهم ويضروا بمصالح المجتمع ، ولا يتأتى الكشف عن العيوب الا عن طريق الرقابة الواعية التى تكشف عن مواطن الخلل والضعف فى الجهاز التنفيذى والكشف عن اساءة استعمال السلطة والاختلاس والتلاعب بالاموال العامة والكسب غير المشروع .

فالرقابة ضرورية لكى يشعر الناس أن هنالك حراسا على مصالحهم قوامين على حاجياتهم ويشرفون على الايدى التى تتناولها ويرتقبون الوسائل التى تساعد على سيرها ويضربون على أيدى العابثين ويقتصون من المخالفين .

والرقابة ضرورية للتثبت من تنفيذ الخطط الاساسية والسياسة العامة للدولة وتكفل للجهاز الادارى المقدرة على أن يؤدى ما أنيط به من واجبات ومسؤوليات على أحسن وجه ممكن سواء أكان ذلك عن طريق التوجيه والارشاد والتنسيق والتعاون مع السلطات المسؤولة عن التنفيذ أم التثبت من تنفيذ القوانين والانظمة والاوامر والتعليمات والبلاغات الرسمية أم التأكد من أن القرارات التى تصدر كافية لتحقيق الغرض منها فتبحث عن أسباب القصور فى العمل وفى الانتاج وتكشف عن الاخطاء والمخالفات التى وقعت ، وتدرس أسبابها ، وتبين الطرق التى تضمن تفادى وقوعها مرة أخرى وتسد ما يوجد من نقص أو خلل واصلاح ما يحتاج الى اصلاح وتوقيع العقوبة الصارمة على المخالفين ليكونوا عبرة لمن اعتبر .

والرقابة عنصر هام من عناصر الادارة ، وهى ضرورة للادارة الحازمة فى حياتنا البشرية مع ما يعتورها من ضعف خلقى فى بعض الاحيان .

ولكى تكون الرقابة مجدية وفعالة وتؤتى أكلها يجب أن تكون مستمرة لانه لا فائدة ترجى من الرقابة اذا لم تكن متصلة ومطردة ، ويتولاها أشخاص أميون يباشرون عملهم الرقابى عن كثب ويدركون الصعاب التى تعترض مرؤوسيهم فيساهمون معهم فى تذليلها ، ويجب أن تكون الرقابة مباشرة وقريبة ، فلا تكفى رقابة المدير العام رقابة عامة ، بل يجب أن تكون الرقابة عن كثب يباشرها أيضا رؤساء الاقسام ورؤساء الفروع ورؤساء الوحدات بالاضافة الى الاجهزة المخصصة للرقابة والمنوط بها أمر الرقابة .

فالرقابة التى يقوم بها المديرون ورؤساء الاقسام ورؤساء الفروع ورؤساء الوحدات هى رقابة ذاتية يقوم بها المرفق المسؤول نفسه ، وهدف هذه الرقابة الاصيل هو التوجيه والارشاد وتصحيح ما يقع من أخطاء .

والاجهزة المخصصة للرقابة تمارس الرقابة الخارجية باعتبارها هيئات مستقلة عن المرفق المسؤول عن التنفيذ ، وهدفها الاصيل هو التثبت من تنفيذ الخطط الاساسية والسياسة العامة للدولة وكشف مواطن الخلل والضعف وما يقع من مخالفات فى التنفيذ ، ويغلب على هذه الاجهزة طابع التعاون مع السلطات المختصة فى الاجهزة التنفيذية ، لكى تتمكن من الكشف عن مواطن الخلل والضعف ، وتقترح ما تراه لازما للاصلاح ، وتكون بذلك أداة مهمة فى تبصير الرؤساء والمسؤولين بالاوضاع السائدة على تحقيقها وبأماكن الضعف فيها ،

ولها أن تأخذ المسىء بما ارتكبه ، على ألا تتحول فى النتيجة الى أداة للعقاب والارهاب الى حد يشـيع الرهبة فى نفس المنفذين ولا تتمشى مع مقاييس العدالة .

ان من أهم الاسباب التى تشجع المنحرفين على الامعـان فى انحـرافهم سـواء بمخالفة القـوانين والانظمة أم بارتكاب المخالفـات والجرائم والتحـايل على القوانين والانظمـة بالسرقة أو الاختـلاس والتزوير أو الرشـوة أو الكسب غير المشروع ، أو أى لون آخر من الوان الانحراف التى أشرنا اليها فى مقدمة هذا البحث ، هو عدم وجود أجهزة رقابية أو النقص فى الاجهزة الرقابية التى يناط بهـا امر الرقابة أو ضعف الاجهزة الرقابية القائمة وعدم تعاونها بعضها مع بعض ومع المرفق نفسه على أحسن وجه ممكن .

والرقابة نوعان : رقابة مالية ورقابة ادارية، أما الرقابة المالية فيقصد بها التثبت من صـحة الحسابات وأوجه الانفاق ، وان الانفاق قد تم من اعتمادات كافية على موافقات سليمة صادرة وفق القوانين والانظمـة النافذة ومن جهـات مختصة دون حدوث تجاوز أو عجـز أو سرقة أو اختلاس أو تزوير ، وأن النفقات مطابقة فى مقدارها ونوعها للاعتمادات المخصصة لها ، مع التأكد من أن الايرادات قد أودعت جميعها خزائن الدولة كاملة غير منقوصة .

ويقصد بالرقابة الادارية التثبت من صـحة الاجراءات الادارية ومن أن القرارات صادرة من مرجع مختص وفق القوانين والانظمة ومن انها تتمشى مع القوانين والانظمـة والتعليمـات والبلاغات نصا وروحا ، وقد روعى فى صدورها المصلحة العامـة والهدف من التشريع الـذى اعتمـد عليـه فى التطبيق ، لهـذا فان ادارة المشروعات الكبرى فى عملية التطوير تحتاج الى ضمانات ضد الاسراف ، حتى ولو لم يكن ذلك الاسراف مصـحوبا باستفادة شخصـية ، لان الاسراف فى هذه الحـالة يعـد نوعا من أنواع الانحراف ، وهو اهدار لثروة الشعب التى هى وقود معركة التحرير . والاسراف يشمل التضخم فى نفقات الانتاج التى لا مبرر لها ، كما يشمل عدم تقدير المسؤولية فى دراسـة المشروعات الجديدة والاهمال فى التنفيذ دون الانتباه لسلامة العمل .

وقد تكون الرقابة مسبقة ، أى رقابة وقائية ، وقد تكون رقابة لاحقة أى رقابة اصلاحية .

فالرقابة المسبقة أو الوقائية هى الرقابة التى تسبق الصرف للتأكد من أن الصرف مطـابق للقانون والنظام وانه فى حدود الاعتمادات المقررة فى الميزانية .

أما الرقابة اللاحقة أو الرقابة الاصـلاحية فهى لتصحيح الاخطاء التى تقع والمخالفات التى ترتكب وتكون عن طريق تدقيق مستندات القبض ومستندات الصرف وتدقيق الحسابات الشهرية والحسابات السنوية الختامية وتدقيق الدفاتر واقفالها .

ويتولى المراقب المالى فحص المركز المـالى للوزارات والدوائر فى الدولة وتتناول هـذه الرقابة الخزائن والمستودعات ويتولاها جهـاز الرقابة أو التفتيش العام .

ان الوضع السليم يتطلب تقويـة الرقابـة الداخلية قبل الصرف ، ورفع مستوى القائمين بها ، ولهـذا يجب تقـوية الرقابة الداخليـة والادارية ودعمها لتضع حدا لكثير من المخالفات والاخطـاء وتسـد الطـريق أمام المرتشـين والمختلسـين والمزورين والمنحرفين ، وهـذه الرقابة من شأنها أن تؤدى الى القضـاء على مشكلة تجاوز المخصصات وكثرة فتح الاعتمادات الاضافية وتنظيم الحسابات العامة باستكمال مسك الدفاتر الحسابية وانتظام القيود بطريقة واضـحة صحيحة مما يعتبر حجـر الزاوية فى الرقابة المالية المثمرة .

ان الرقابة الصحيحة لا تنتهى بمجرد التحقق من سلامة عمليات التحصيل والتوريد والاضافة ، وان المصروفات صرفت فى الاغراض التى خصصت من أجلها ، وان المستندات المؤيدة للصرف صحيحة ومطابقة للارقام المدرجة فى الحسابات ، وان كل هذا قد تم وفقا للقوانين والانظمة وانما من حق الرقابة أن توجه النظر الى النص الموجود فى تلك القوانين والانظمة وأن تفحص القوانين والانظمة النافذة للتأكد من تطبيقها وكفايتها لضبط أساس الضرائب والرسوم والعوائد المختلفة ومخصصات الانتقال والسفر والعلاوات المختلفة والهبات والاعانات والمصروفات السرية والتصرف فى الاموال العامة دون حسيب أو رقيب .

ولهذا لا يكفى الكشف عن المخالفات ، بل يجب أن تمتد يد الرقابة الى البحث فى أسباب المخالفات التى يكشف عنها الفحص والعبث باموال العامة لمحاربة الانحراف من جذوره ..

(هـ) القضاء على الانحراف الادارى :

ما لم يكن هنالك احساس لدى المسؤولين قبل غيرهم أن الامانة يجب أن تكون هدف كل مواطن شريف ، وأنه يمكن غرس بذور الفضيلة وتنميتها فى البيت والمدرسة ومكان العبادة ، وفى المجتمع ، وفى البيئة التى يعيش فيها الانسان فاننا لا نستطيع مقاومة الانحراف أو الحد من أذاه .

وضمن نطاق العمل الادارى يجب خلق الوعى الادارى الهادف عن طريق التدريب والتنمية الادارية ، وتقوية أجهزة الرقابة ، ودعم الاجهزة القائمة لمراعاة ما يلى :

١ ــ التأكد من حسن سير العمل والتطبيق السليم للقوانين والانظمة والتعليمات والاوامر .

٢ ــ التأكد من سلامة الاجراءات الادارية والكشف عن الاخطاء ، وبيان اسبابها ، والعمل على ملافاتها عن طريق التدريب والتوعية والارشاد .

٣ ــ تنمية العلاقات الانسانية وتوطيد أواصر التعاون بين جميع الوحدات العاملة .

٤ ــ ازالة أسباب الشكوى والتذمر من نفوس الموظفين بمعالجة ظلاماتهم فى الحال وتقوية الروح المعنوية عندهم ، ورفع مرتباتهم ، بحيث يكون الاجر على قدر المشقة ، ووضع الموظف المناسب فى المكان المناسب والاعتراف بانجازات الموظفين الباهرة ، وايجاد الوسائل التى تزيد من كفاية الاداء كما ونوعا عن طريق دوافع العمل والمغريات وتشجيع الاقتراحات البناءة، وعقد الاجتماعات والندوات، وتقييم أداء الموظفين تقييما عادلا وترقية الموظفين الذين يستحقون الترقية وابداء الاحترام اللازم للموظفين .

٥ ــ تزويد ادارات التفتيش فى الوزارات والدوائر بذوى الكفاية من الموظفين ، ووضع نظام دورى للتفتيش يخصص له نخبة ممن تمرسوا به ، على أن يكون الاصل فى التفتيش أن يكون أداة اشراف وتوجيه قبل أن يكون وسيلة للكشف عن الاخطاء .

٦ ــ وضع تشريع صارم لمحاربة الكسب غير المشروع والحد من أذاه ، ولكى يكون عبرة للموظفين الذين تسول لهم أنفسهم سلوك الطريق الذى سلكه غيرهم فى جمع الاموال والاثراء على حساب الشعب .

عن لائحة العاملين فى القطاع العام

لمحة تأمل

« هل حققت لائحة نظام العاملين فى القطاع العام كل الاغراض التى كانت متوخاة عند اصدارها وخاصة أنها صدرت بعد لوائح مماثلة سبقتها ، واتضحت ثغرات تطبيقها بالتجربة والممارسة ؟

ذلك هو السؤال الذى طرحناه على الكاتب — وهو ثبت متابع — فى هذا المجال .

ولقد اقتضاه ذلك أن يذهب الى أصل المسألة فأشار الى ارتباطات تلك اللائحة ، ليس فقط بما قبلها مما يماثلها ، بل ألمع بحق الى ارتباطها بقانون المؤسسات ولائحته التنفيذية وبالقوانين والقرارات الكثيرة التى تتصل عن قرب أو بعد بما تضمنته من أحكام تتوافق معها احيانا ، وتتضارب معها فى أحيان أخرى .

وقد آثر الكاتب أن يلم فى مقاله التالى الماما عاجلا — ولكنه بعيد الغور — ببعض عموميات اللائحة وقواعدها الاساسية على أن يشفع تلك الالمامة بنظر أوسع وأكثر تفصيلا فى مقالات تالية »

محمد كامل عباس

مدير عام وعضو مجلس ادارة البنك العقارى المصرى . سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان : « مناقشة تطبيقية لبعض نظم العاملين بالقطاع العام » نشر فى عدد يناير ١٩٦٨ (العدد الثالث / المجلد الاول) .

طلب الى السيد رئيس تحرير المجلة أن أكتب تعليقا على لائحة العاملين بالقطاع العام .

ولقد كنت أظن فى مبدأ الامر أننى سأرافق مواد اللائحة ، مادة مادة — أو فصلا فصلا ، وأكتب بعض الخواطر التى أثارها تطبيق كل مادة . ولكننى ما بدأت حتى وجدت أن هذه الوسيلة تكاد تكون غير مجدية لاعطاء فكرة صحيحة مترابطة عن اللائحة :

(أ) ذلك أن الامساك بمادة واحدة ، وكتابة تعليق على تطبيقها أمر أشبه بتمزيق صورة واحدة الى قطع صغيرة ، بحيث يحار الناظر الى احدى قطعها : أهى جزء من رأس أم هى جزء من قدم ! ! .. وبالتالى فانه يعجز عن أن يصف ما فى هذا الجزء من جمال أو ما فيه من قبح ..

هذا فضلا عن أن متابعة صياغة اللائحة مادة فمادة أمر يشتت فكر القارىء ، لان مواد اللائحة ذاتها فى تسلسلها لا تتابع

(*) كتب هذا المقال قبل صدور اللائحة الجديدة للعاملين بالقطاع العام .

تقنين موضوع واحد مترابط ، بل ان التتابع الرقمى للمواد ينقلك من فكرة ما الى فكرة أخرى بعيدة ، ثم تعود المواد مرة أخرى الى معالجة الفكرة الاولى مرة ثانية . ومثـال ذلك منذ البـداية أن المادة الاولى تعـالج موضـوعا تخطيطيا خاصـا — أما المادة الثانية مباشرة فتعالج حـالة فردية خاصة بتعيين الاجانب ، ثم تعـود المادة الثالثة الى معالجة موضوع تخطيطى مرتبط بالفكرة التى تعالجها المادة الاولى ولا ندرى لماذا اذن وضع تسلسل أرقام المواد الثلاث الاولى هكذا ، ولم لم تأخذ المادة ٣ رقم ٢ مثلا ؟!.. وعليه فلو تابع الانسان مواد اللائحة مادة فمادة ، لخرج الموضوع مشوشا مشوها ، وأقولها مرة أخرى ، كصورة ممزقة تبعثرت أجزاؤها واختلطت .

(ب) على أننا لو تركنا بحث اللائحـة مادة فمادة وقمنا نبحثها فصلا فصلا لوجدنا ذات الظاهرة فالفصل الاول مثـلا يجمع الكلام عن الوظائف والتعيين والترقية . والفصل الثالث يتكلم عن الاجهزة المختصة بالتعيين والترقية واجراءاتهما (لجان شئون العاملين وتقارير النشاط) وبين الفصـلين الاول والثالث يبرز الفصـل الثانى متحدثا عن نظام التدريب .. ثم يأتى الفصـل الرابع ليتكلم عن المرتبات والاجـور والبـدلات والفصـل السادس يتكلم عن النقـل والندب والاعارة عائدا الى الاجهزة المختصة بهما . وبين الفصلين الرابع والسادس يبرز الفصل الخامس متحدثا عن الحوافز وربط الاجور بالانتاج ومتكلما عن أنواع التعيين وعن العلاوات السنوية التى هى جزء من الاجور والمرتبات التى تكفل بها الفصل الرابع . ويتكلم الباب الثانى من النظام عن الرعاية الطبية للعاملين بعد ان يكون الباب الاول قـد انتهى بتنظيم احالة العاملين الى الاستيداع وانتهاء الخدمة !

وهكذا يمكن أن نسوق أمثلة على عدم جدوى تتبع مناقشة اللائحة فصلا فصلا أو بابا بابا ، فالبحث على هذا الوجه لا يكون مترابطا ..

(ج) وقد يكون أخذ اللائحـة جمـلة وجمع نواحيها التى تربط فكرة واحدة — بصرف النظر عن تبويبها فى الصـياغة — أقرب الى البحث المنظم . ولكن الواقع أيضا أن نصوص لائحـة العاملين فى القطـاع العـام ترتبط بتشريعات أخرى يتعين التعرض لها ، وأهم هذه التشريعات قانون المؤسسات العامة . فنظام العاملين فى القطاع العام جزء متفرع من ذلك القـانون . ولا يقتصر الامر على ذلك وانما يبقى ما هو قائم بالضرورة من علاقة عضوية بين نصوص تلك اللائحة وبين نصوص فى قانون العمل ، وبينها وبين نصوص أخرى فى قانون نظـام العـاملين بالدولة ، وبينها وبين نصـوص أخـرى مكملة ومعدلة وصادرة بقوانين أو بقرارات مستقلة ، وبينها وبين التفسيرات التشريعية الملزمة التى تصدر بالتطبيق للمادة ٩١ من النظام . وأخيرا بينها وبين أحكام المحكمة العليا التى يبدو لنا أنهـا اختصت بالتفسـير التشريعى .. هـذا بالاضافة الى مسـتويات أخرى من الاعمـال التشريعية التى اعتبرتها اللائحة جزءا متمما لها بنص المدة ٨٥ — وهى « **القواعد والتعليمـات التى تصدرها المؤسسة أو الوحدة الاقتصـادية فيما يتعلق بتنظيم العمل** » . واذا نحن لاحظنا تعدد المؤسسات ، وتعدد الوحدات الاقتصـادية المختلفة ، وتعدد الهيئات العامة التى يصـح ان تصبح مؤسسات (١) واحتمال تعدد الشركات التى يصدر باعتبارها من شركات القطاع العام قرار جمهورى (٢) — نقول اذا لاحظنا كل ذلك، فانه لابد لنا أن نعترف بأننا لسنا أمام « لائحة » واحدة وانما امام عـدة لوائح قوانين وعدة قرارات ..

---

(١) وذلك بنص المادة ٥ من القانون رقم ٣٢ لسنة ٦٦ باصدار قانون المؤسسات العامة .

(٢) المـادة ٣٣ من قانون المؤسسات العـامة المرافق للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

وقد يكفى لبيان اتساع نطاق تلك القواعد وتباعدها أن نشير فى هذا الصدد الى ديباجة قرار اصدار لائحة العاملين . فهذه الديباجة وحدها تشير الى « الاطلاع » على واحد وثلاثين عملا تشريعيا ، وتتدرج بعد « الاطلاع على الدستور » ذاته الى الاطلاع على القوانين متفرقة ثم الى الاطلاع على جملة قرارات أخرى . وكل هذا « الاطلاع » الطويل الشاق الذى حاول أن يكون جامعا شاملا يسبق مادتين وحيدتين : احداهما مادة سريان النظام « المرافق » — والاخرى مادة الغاء ثلاثة قرارات من ضمن القرارات التى أطلعت عليها الديباجة الطويلة!

واذا كانت هذه اللائحة قد صدرت فى سنة ١٩٦٦ لتحل ، لثالث مرة ، محل لوائح سابقة للعاملين فى القطاع العام ، فقد كان المأمول أن تكون تلك اللائحة نموذجية تصدر بعد استيعاب التجارب السابقة والتأمل فيها ... تصدر لتعالج ما فى اللوائح السابقة من ثغرات. الا أنه يبدو لنا أن هذه اللائحة بدورها قد صدرت على عجل . فهى قد صدرت بناء على نص المادة ٧ من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ فى شأن المؤسسات العامة بعد أسبوع واحد من صدور ذلك القانون . وقبل أن تصدر لائحته التنفيذية حتى لقد ثار فى ذهن البعض أنها هى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة . وهو ظن له الكثير من المنطق ، لان المفروض أن تصدر اللائحة التنفيذية للقانون قبل أى قرار آخر يصدر تنفيذا لذلك القانون .. ولكن حدث العكس فصدرت لائحة نظام العاملين منبثقة عن القانون قبل أن تصدر لائحته التنفيذية .. بل والغريب أيضا أن يتمهل صدور اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات وشركات القطاع العام فتصدر بعد حوالى سنوات أربع من صدور النظام الخاص بشركات القطاع العام . وفى خلال تلك المدة عدلت لائحة العاملين بمقتضى ستة قرارات جمهورية . أولها صدر بعد مدة لم تجاوز ستة أشهر من تاريخ صدورها (١) . وهذا بصرف النظر عن القرارات المستقلة المكملة لاحكام اللائحة .

تلك خواطر ثارت فى الذهن عندما بدأت التفكير فى كتابة تعليق مختصر عن لائحة العاملين . وقد يستخلص منها القارىء ما يشاء من نتائج عن صياغة اللائحة . وأننى أكتفى بهذه الاشارة العابرة عن تلك الصياغة للتعليق من حيث الشكل .

أما عن التعليق عن اللائحة من حيث الموضوع فيتناول عدة مسائل لا يتسع لها هذا المقال . وقد يكفى أن أبدأ هنا بموضوع وحيد هو مدى ما حققته لائحة العاملين لادارة الشركات من وسائل عمل تؤدى الى تمكين الشركات من تحقيق أهدافها وفقا للخطة المرسومة ؟ وهل تحقق لشركات القطاع العام الاستقلال الذى طالما نادت به قياداتها على اعتبار أن : « **الشركات هى وحدة الانتاج فى القطاع العام وهى شخص قانونى مستقل وينبغى أن يكون له استقلاله الذاتى الذى يطلق كل قواه الانتاجية بدون أية عراقيل أو عقبات ؟ (٢)** » .

وبمعنى آخر ، هل حققت اللائحة للشركة .. لرئيس مجلس ادارتها ، أو لمجلس ادارتها أو لقياداتها ، من السلطات ما يوازى مقدار المسئولية التى تتناسب بالتالى مع هذه السلطات ؟

ذلك أنه من المبادىء التنظيمية الادارية ، على مختلف مستويات الادارة من قمتها السياسية الى مختلف القواعد الادارية الاخرى **أنه حيث**

---

(١) القرار الجمهورى رقم ٨٠٢ لسنة ٦٧ الصادر فى ٢٣ فبراير ٦٧ وتلته القرارات الجمهورية أرقام ١٠٥٣ لسنة ٦٧ ، ١٤٨١ لسنة ٦٧ ، و ١٨٦٣ لسنة ١٩٦٨ ، ١٧٦٨ لسنة ٦٩ ، ٢٤٨٠ لسنة ٦٩ — أما اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام فقد صدر بها القرار الجمهورى رقم ٧٠/٨٤٩ فى ١٦ مايو ١٩٧٠ .

(٢) من أقوال الزعيم الراحل جمال عبد الناصر فى مؤتمر الانتاج الذى عقد فى شهر مارس ١٩٦٧ .

تكون المسئولية تكون السلطة ، فمن لا سلطان له لا مسئولية عليه .. ولا مسئولية على من لا سلطة له ..

وهذا المبدأ ما هو الا ترجمة ادارية لذلك القانون الطبيعى الذى يقضى بأن لكل فعل رد فعل مضاد له فى الاتجاه ومساو له فى المقدار .

فلا يمكنك فى الحياة الادارية أن تسأل من لا سلطة له .. ولا يمكنك فى الحياة الادارية أن تتغاضى عن مسئولية صاحب السلطة .. الامران متلازمان بالطبيعة والمنطق .

ولنبدأ من هنا .. ونذكر مثلا نص المادة ٣ من قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام حيث يقضى بأن :

« تختص المؤسسة العامة بسلطة الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء بالنسبة الى الوحدات الاقتصادية التابعة لها دون **تدخل فى شئونها التنفيذية** » .

الشئون التنفيذية اذن هى من اختصاص ومن سلطة الشركات أو الوحدات الاقتصادية فى معنى قانون المؤسسات العامة . وهذه السلطة يجب — اذا تحققت للشركة — أن يستتبعها استقرار مسئولية الشركة عن تحقيق اهدافها .

ولكن ما هى الشئون التنفيذية؟. وما مدى الحد الفاصل بين التنفيذ وبين الاشراف والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء .. وهى السلطات المقررة للمؤسسات العامة التى تتبعها الشركة ؟ . الى متى ينتفى عن العمل صفة الاشراف أو الرقابة ليصبح بالفعل عملا تنفيذيا من اختصاص الشركة ؟.

هنا تصمت لائحة العاملين .. وتصمت كذلك اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات وينشأ عن هذا الصمت تضارب واختلاف فى الراى .

الا أننا اذا رجعنا الى نصوص أخرى فى كل من قانون المؤسسات ولائحة العاملين نجد بصيصا من ضوء ، يظهر تارة ويحتجب تارة أخرى .. نجده يظهر مثلا فى المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة التى تحدد بعض أنواع من قرارات مجلس ادارة الشركة يتعين تبليغها للمؤسسة ولا تنفذ الا بعد اعتماد من مجلس ادارة المؤسسة ، الذى له أن يعدلها أيضا أو يصدر قراره فى شأنها فى خلال مدة معينة (١) والا اعتبرت نافذة . وهذه القرارات هى التى تبلغ من الشركة الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة فى المسائل الآتية :

(أ) اللوائح والهيكل التنظيمى للوحدة .
(ب) الميزانية التقديرية .
(ج) برامج الاستثمار والعمالة .
(د) برامج التمويل والانتاج والتصدير والتسويق .

فى غير ذلك من النواحى اذن يعتبر قرار مجلس ادارة الشركة نافذا من تاريخ صدوره ، وغير ذلك من النواحى اذن يعتبر داخلا فى « **الشئون التنفيذية للشركة** » وهذا ضوء يلقيه قانون المؤسسات العامة ..

ولكن هذا الضوء ما يلبث أن يخبو .. عملا من ناحية أدبيات العلائق بين الشركة والمؤسسة التى تشرف عليها .. ثم تفسيرا لعبارات « الاشراف والرقابة والتنسيق » أو بدعوى هذه الاعتبارات ! وأخيرا بنص فى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات العامة حيث الزمت المادة ٢ من اللائحة رئيس مجلس ادارة الوحدة

(١) ثلاثون يوما من تاريخ وصول الاوراق الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة .

الاقتصادية بتبليغ ((**جميع القرارات الصادرة** من مجلس ادارتهــا الى رئيس مجلس ادارة المؤسسة خلال عشرة أيام من تاريخ صدورها)).

وهذا النص يختلف ولا شك مع نص المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة التى تقصر تبليغ قرارات الشركة الى المؤسسة على نوع محدد من القرارات . وهى التى تصدر فى الموضوعات الاربعة السابق الاشارة اليها فقط ، دون باقى أنواع القرارات .

فكيف يفهم اذن أن تضيق نصوص اللائحــة التنفيذية أو توسع ، من نطاق نصوص القانون؟.

قلنـــا من قبــل أن نص المادة ١٦ من قانون المؤسسات العامة كان يلقى بعض الضوء على تحديد نطاق ((الشئون التنفيــذية)) للشركات الا أن هذا الضوء قد انحسر بعد صدور اللائحة التنفيذية ، وبصمت لائحة نظام العاملين بشركات القطاع العام عن أى تفسير أو تحديد لاختصاص الشركة فى هذا المجال ، بل لقد خبا هذا الضوء حتى من قبل صدور اللائحة التنفيذية ، نظرا لان المؤسسات كانت تطلب الى الشركات تبليغهــا قراراتها لمجرد المتابعة ((**ولكى تكون المؤسسة فى الصورة**)) على حــد القول . واســتجابت الشركات نظرا لعلاقة التبعية ولادبيات العلاقة بين المشرف ((والمشرف عليه)) والمراقب (بكسر القاف) .. والمراقب (بفتح القاف) وكان من واقعه تبليغ القــرارات ان انتظــرت الشركات ((اعتماد)) المؤسسة لكل قراراتها أو فى القليل ، عدم اعتراضها او عدم وجود ملاحظات عليها ، من المؤسسة سواء تعلقت القرارات بالمسائل اللائحية والتخطيطية السابق الاشارة اليها ام تعلقت بمجرد شئون تنفيذية بحتة ..

وقد تقنن هذا العرف فعلا فى اللائحة التنفيذية لقانون المؤسسات .بنص المادة ٢ منها .. فلم تعد هناك فواصل بين العمل الاشرافى الذى تبــاشره المؤسسة والعمل التنفيذى الذى تنفرد به الشركة !

ولائحة نظام العاملين بالقطاع العام ، التى كان يجب أن تنظم ذلك ، تحقيقا لمبدأ هام من المبادىء الاساسية فى التنظيم الادارى ، وهو مبدأ ارتباط السلطة بالمسئولية ، لم تتكلم .. ووقفت موقف المتفرج .. وعجزت بالتالى عن أن توفر للشركة مقومات الاستقلال الذى يطلق لها قواها الانتاجية بغير عراقيل أو عقبات !

فاذا تركنا ذلك على اعتبار أن هذا الموقف انما نشأ عن قصور من ادارة الشركات ذاتها فى أن تتمسك باختصــــاصها بصرف النظــر عن الادبيات وعلاقة التبعية ، فمن يترك اختصاصه خليق بأن يرى غيره يباشره . الا أن لائحة العاملين بسكوتها عن تنظيم وتحديد الاختصاصات بين المؤسسة والشــركة قد شــاركت فى تداخــل اختصاص كل من المؤسسة والشركة ، وبالتالى فى تمييع المسئولية وعدم تحديدها . فاللائحــة هنا تعتبر سلبية . ونشــأ عن سلبيتها هــذا التداخل ..

على أن نصـــوصا أخرى فى كل من لائحــة العاملين وقانون المؤسسات العــامة وبعض القرارات المكملة أو المعدلة فى النواحى التنظيمية لاعمال الشركات والوحدات الاقتصادية عموما توحى فعلا بتداخل الاختصاصات حتى فى النواحى التنفيذية . ومن ذلك مثلا وضع الهيكل التنظيمى للوحــدات وتقييم وظائفهــا وتعــديل بعض اختصاصات اقسامها او انشاء او الغاء الوظائف فيها . فهذه المسائل اقرب الى العمل التنفيذى للوحدات الاقتصادية منها الى العمل الاشرافى من المؤسسات عليها ، ومع ذلك فان النصــوص تعطى للمؤسسة فى هذا الخصوص كامل السلطة فى اعتماد أو تعــديل ما تراه الشركة فى هــذه المسائل .

ولقد كان يرجى فى هذا الصــدد أن تنظيم لائحة العاملين وســـيلة للحــوار بين الشركة والمؤسسة فى هذا الخصوص . لان تقدير الشركة لهذه التنظيمات تقدير واقعى أقرب الى الطبيعة

وهى التى يمكنها الحكم عليه حكما سليما ، ذلك أنه كثيرا ما يستدعى العمل وتطوره تعديلا مماثلا وتطورا فى وظائف الشركة . وقد لا يتسنى للمؤسسة — لبعدها عن واقع العمل — أن تقتنع بهذا التعديل . وهو أمر تعانى منه الشركات.لان عدم اقتناع المؤسسة بما تجريه الشركة من تعديل لهيكل الوظائف أو لاختصاصات بعضها ، وبالتالى لتعديل ترتيب تلك الوظائف فى فئات الجدول الملحق باللائحة . كل ذلك يوجد قيدا على انطلاق العمل فى الشركات بالوسائل التى تراها محققة لاهدافها . ولابد والامر كذلك من ايجاد وسيلة تناقش بهـا الشركة ما تجـريه المؤسسة من تعـديلات على اقتراحـات فى الشركة بشأن وظائفهـا بحيث لا تنفـرد المؤسسة بالبت فى اقتراحات الشركة رفضـا أو تعـديلا بغـير تسبيب .

تلك بداية للتعليق على لائحة العاملين ، نأمل ان نتابعها فى مقالات مقبلة . وكل ما نرجوه هو الوصول الى خير الحلول التى تؤدى الى استقرار العمل على قواعد ثابتة ، تحدد لكل جهة مجال عملها واختصاصها حتى تنطلق كل الجهود الى تحقيق الاهداف المرجوة وتحقيق الآمال الكبرى المعقودة على وجود الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام .

الادارة بالمشـــورة*

احتاج المنفذون دائما الى المشورة على مـر الزمن من عهود الفراعنة والملوك الى رؤسـاء الوزارات والجمهوريات . ثم نظمت هذه المشورة وتبوأت مكانها الرسمى فى التشكيل الادارى كما حدث توسع كبير فى استخدامها منذ الحـرب العالمية الثانية .

فما سبب هذا التوسع الكبـير فى الاجهـزة الاستشارية الرسمية ؟

ولماذا لم يستمر الاعتماد على المديرين المنفذين وعلى الاستشارات العارضة كما كان الحال من قبل ؟ ربما يرجع ذلك الى التطور الذى تعرضت له الانشطة الحكومية . فقد زاد التخصص الفنى فيها واتسع مداها ومن ثم زادت حاجة المديرين العاملين الى نصيحة وخبرة الاخصائيين .

ويمكن تفهم الزيادة السريعة فى عدد المجموعات الاستشارية وارتفاع مكانتها اذا نظرنا اليها على أنها تمثل جزءا من الفجوة الدائمة بين المعرفة والقوة وحتى يتحقق حلم أفلاطون عن « الملك الفيلسوف » فسوف نحتاج الى الوصل بين عالمى القوة والمعرفة اذا أردنا أن يكون للحكومات فعالية ومهما كان أسلوب هذا الوصل فانه لا يمكن أن يتحقق الوصل الكامل بينهما نظرا للتباين بـين مجاليهما . فالمعرفة تتسم بالعمومية والتأمليـة ، والقوة تتصف بالتجديد والحركية .

وعلى المدير الذى يسـتعين بالمشـورة أن يحرص دائما حتى لا تتحول النصيحة الى قرار نهائى . ومن أساليب حماية النفس والاستفادة لاقصى درجة من المستشارين الانفتاح على أكثر من مستشار وتوفير مجموعة من المساعدين الخاصين تستطيع أن تراجع المشورة فى ضوء ظروف التنفيذ.

كما أن على مجموعة المستشارين أن تحمى نفسها من أن تستغل سياسيا لتبرير ما يكون المنفذ قد قدره سلفا .

---

* مقتبس من كتاب : The administration of Public Policy — Michael Ragam Scott, Foresman Company 1969.

تنمية وتدريب القادة الإداريين

لاشك أن نجاح أى وحدة اقتصادية مرتبط الى أبعد مدى بكفاءة قائدها وقدرته على تحقيق أهدافها. اذ أن أى وحدة مهما توافرت لها فرص التقدم لا تستطيع أن تحقق التنمية الحقيقية اذا كان على رأسها قائد غير كفء . وعلى العكس فان القائد الكفء اذا تولى قيادة وحدة لا تتوافر لها فرص النجاح ، بل تجابهها صعوبات مادية وانتاجية تعوق حركتها ، هذه الوحدة تستطيع بمهارة قائدها وحكمته أن تتغلب على الصعاب وأن تتخطى الحواجز وأن تطفو على السطح محققة كل أهدافها . من أجل ذلك كان التركيز على تنمية القائد الادارى واعداده من الامور الاساسية فى عمليات التنمية الاقتصادية .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب مشيرا الى مبادىء اعداد القادة الاداريين بوجه عام التى تعتمد على ناحيتين أساسيتين هما ، الاستعداد الشخصى والمهارات والخبرات المكتسبة .

هناك مثل متداول فى القوات المسلحة لجميع دول العالم بأنه لا توجد وحدة عسكرية رديئة ، ولكن يوجد قائد ردىء لهذه الوحدة .. أى أن العسكريين فى مختلف بلاد العالم قد ربطوا بين كفاءة الوحدة وكفاءة قائدها ، وآمنوا بأن سلامة الوحدة وانتظامها رهين بمقدار مايتحلى به قائدها من قدرات ومهارات . وهذا مايجب أن يعمل به فى مجال الخدمة المدنية ، اذ أن كل جهد يبذل فى تنمية واعداد الرؤساء والقادة سوف ينعكس على كفاءة وحداتنا العاملة فى مجال الخدمة المدنية ، سواء كانت هذه الوحدة تعمل فى حقل الانتاج أو فى ميدان الخدمات ،

ومن ثم كان لزاما علينا أن نعطى موضوع تنمية القادة وتدريبهم حقه من العناية ، حتى تتحقق الكفاءة والانتاجية العالية والانتظام لجميع أجهزتنا العاملة فى الخدمة المدنية .

وقد يرى البعض أن عملية تنمية واعداد القادة عملية بسيطة لا تتجاوز اعطاءهم برنامجا تدريبيا يمس نواحى تخصصاتهم الادارية ، بحيث يكسبهم هذا البرنامج التدريبى ما يلزمهم من مهارات وخبرات تجعلهم يقومون بأعباء العمل القيادى بكفاءة ومهارة . ولكن هذا الفهم خاطىء وخطير ، لان مشكلة اعداد تنمية القادة مشكلة عميقة الجذور ، متعددة الابعاد ، ويجب أن نعالجها علاجا سليما ونرسى أسسها بطريقة علمية بحيث نضمن تزويد مجتمعنا الاشتراكى بالقادة الاكفاء الذين يعملون على رفعة هذا المجتمع وتحقيق الرخاء له .

وعملية اعداد وتنمية القادة الاداريين عملية تتطلب رسم سياسة طويلة الاجل ، مترابطة تمام الترابط مع سياسات تخطيط الافراد فى المجتمع ككل ، وفى داخل كل منظمة ، وكل قطاع من قطاعات العمل .

جعفر العبد

وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة . سبق ان نشرنا له عدة مقالات كان آخرها ـ قياس عائد استثمار التدريب ـ نشر فى عدد يوليو ١٩٧١ ـ العدد الاول ـ المجلد الرابع.

اكتشاف العناصر القيادية :

وفى مجال تخطيط القوى العاملة لابد من وضع سياسة سليمة للاختيار تستهدف استعراض جميع العاملين الجدد بواسطة هيئة منتقاة يتضمن تشكيلها بعض العناصر المتخصصة فى علم النفس والسلوكيات ، ويكون واجبها اكتشاف الصلاحيات فى كل فرد ، ومن ثم توزيعه على قطاع العمل الذى يتلاءم واستعداده ومؤهلاته ، وهذه العملية سوف تساعدنا على اكتشاف العناصر التى لديها استعداد مبكر للزعامة والصلاحية للعمل كرؤساء ومشرفين وبالتالى يمكن تعهد هذه العناصر بالرعاية المبكرة وبالتنمية وبالتدريب المستمرين ، الامر الذى سوف يساعد على خلق نواة طيبة من الرؤساء والمشرفين ، تكون القاعدة السليمة للرؤساء فى المستوى الاشرافى الاول .

مبادىء اعداد وتنمية الرؤساء والقادة الاداريين:

هناك عدة مبادىء وقواعد هامة يجب أن تؤخذ موضع الاعتبار فى مجال رسم سياسة اعداد الرؤساء والقياديين وهذه المبادىء والقواعد هى :

(أ) ان اعداد القادة الاداريين تبدأ فى مرحلة مبكرة من خدمة الافراد أساسها اكتشاف العناصر التى تصلح للعمل الرئاسى او الاشرافى ، وهم من نسميهم رجال المستوى الاشرافى الاول .

ويعتبر الرؤساء فى المستوى الاشرافى الاول بمثابة القاعدة التى تنبثق منها عناصر القيادة الوسطى ، وبالمثل يعتبر رجال القيادة الوسطى القاعدة التى ينتخب منها رجال الادارة العليا ، ومن ثم يمكن القول بأنه اذا لم تبذل الجهود فى اعداد مستويى الاشراف الاول والقيادة الوسطى فان أساس القيادات العليا سوف يكون واهيا.

(ب) ان العمل فى المستوى الاشرافى الاول والعمل فى القيادة الوسطى يتطلبان المزج ما بين المهارات والقدرات القيادية والمهارة التخصصية ، فلابد أن يكون الرئيس أو القائد بجانب قدراته ومهاراته القيادية على قسط عال من المهارة التخصصية .

(ج) ان الدوران على العديد من الاعمال التى تبرز فى قطاع التخصص حيوى للغاية لتكوين شخصية القيادات العليا . فمثلا المدير المالى لمنظمة من المنظمات ينبغى أن تتاح له الخدمة فى وحدات المخازن والعقود والمشتريات والحسابات والميزانية وغيرها من العمليات التى تختص بالنواحى المالية ــ والدوران على هذه العمليات المختلفة لا يسير بطريقة عشوائية ولكن بناء على خطة مرسومة لتنمية الافراد والقيادات فى المنظمة واتقان التخصص ضرورى حتى مستوى الادارة الوسطى ، ويجب أن تسير عمليات التنمية فى مجالات الادارة والنواحى القيادية جنبا الى جنب ، مع عمليات التنمية فى مجال تخصص الفرد .

أما فى مستوى القيادات الادارية العليا ، فان التركيز يكون على خلق الرجل الادارى والمخطط الناجح ، ولا نلتفت الى الناحية التخصصية فى هذه المستويات على أساس أن القائد يكون قد تم نضجه فيها بعد اجتيازه مرحلة الادارة الوسطى بنجاح .

(د) أن تسير عمليات وتنمية القادة الاداريين على أساس سليم من الاختبار تستهدف اكتشاف العناصر التى لديها استعداد طبيعى للزعامة والقدرات الطبيعيةالواجب توافرها فى القائد الادارى ، والتى تعتبر حتمية للعمل القيادى وأن المهارات والخبرات الاخرى يمكن اكتسابها لهم بالتدريب والممارسة المستمرين .

(هـ) أن ينظر الى التدريب كعامل أساسى ، وكأسلوب فعال فى تنمية واعداد القـــادة الاداريين ، على شرطان يكون هذا التدريب واقعيا وفعالا ، ومن ثم يجب التركيز على دراسة البرامج التـــدريبية المؤثرة والتى تســـهم فى تزويد هؤلاء القـــادة بالخبرات والمهارات التى تلزم لهم كقادة مع التركيز على الجـــانب السلوكى وتعميق مفاهيم العلاقات الانسانية .

(و) أن تكون عمليات تنمية وتدريب القيادات الادارية مســـتمرة وتراكميـــة تســـتهدف تزويدهم بالعلم والمعرفة والخبرة عن كل ما هو جـــديد وحديث فى مجـــال الادارة وأساليبها مع الاهتمام بتعريفهم بالاجهزة الالكترونية التى تعاون الادارة فى عملياتها وتساعد القادة على ترشيد قراراتهم .

كما ينبغى أن تكون هـــذه العمليـــات مستهدفة تعريفهم بالمفاهيم الاستراتيجية للدولة ومشكلاتها القومية والخـــارجية ، وتعريفهم بدورهم فى خـــدمة الاهـــداف الاستراتيجية للدولة وبدورهم فى مساندة قضايا ومشاكل المجتمع .

(ز) الا تنفصل عمليات اعداد وتدريب القـــادة الاداريـــين عن الظـــروف البيئيـــة لمجتمع الجمهـــورية ، والا تســـير فى هذا المجال وفقا لانماط منقولة من الخارج ، وذلك وفقا لنظـــرية ايكولوجيـــة الادارة والتى تقضى بتفاعل الادارة مع الظروف البيئية للمجتمع ، وطبيعة أفراده وذلك حتى لا توجد حواجز مفتعلة بين القـــادة الاداريين والجماعات البشرية التى يقودونها ومشكلاتها ، نتيجة لمفاهيم غير واقعيـــة لطبيعة المجتمع والبيئة .

ماذا يتطلب فى القائد الادارى :

من العبث أن نتكلم عن تنمية وتدريب القائد دون أن نحدد المواصفات السليمة ، والصفات الشخصية ، والقدرات والمهارات التى يجب ان تتوافر فيه حتى نسترشد بهذه المواصفات فى اختيـــار واعداد القـــائد الادارى ، لان مطالب القيادة الادارية تتبلور فى ناحيتين هما :

(أ) اســـتعداد طبيعى وقدرات تلزم العمـــل القيادى ، وتعتبر جزءا هاما من شخصيته بحيث لو نقصت فى الفرد لا نتفت صلاحيته للعمل القيادى .

(ب) مهارات وخبرات مكتسبة نتيجـــة التعلم والخبرة والممارسة والتوجيه والتـــدريب وهذه يمكن اكسابها لهم وتنميتها فيهم ، وكل هذه المهـــارات والخبـــرة بها لازمة لكفاءة القادة فى تسيير العمـــل الادارى وأحكامه .

ولما كانت القوى البشرية العـــاملة فى أى جهاز أومنظمة تعتبر بمثابة أهم عناصر العمـــل وأهم ادوات الادارة ، لذلك فانه من العبث أن نتحدث عن اعداد القادة وتدريبهم دون الاخذ فى الاعتبار كفاءتهم فى التعـــامل مع الجماعات البشرية العاملة تحت قيادتهم ، حتى ان الكثيرين من علماء علم النفس الذين تحدثوا عن سيكولوجية وديناميكية الجماعة يرون أن القيادة خاصـــية من خصائص الجماعة ، وان القيادة تمثل وظيفـــة هامة لانتظام الجماعة ، بينما ذهب الاخرون مذهبا آخر يقول بأن القيادة خاصية من خصائص الفرد ، وأن شخصية القـــائد يجب أن تتصف ببعض السمات الخاصة مثل الذكاء والسيطرة وضبط النفس أو مميزات جسمية معينة ، مثل حسن المظهر أو طـــول القامة ، وغـــيرهما من الصفات مما يكسبه الصلاحية للعمل القيادى.

وخلاصـــة القـــول ان ماتادى به كـــل من المذهبين ضرورى فى اختيـــار وتكوين شخصـــية القائد ، لان القـــائد لو كان يتحلى بالذكاء وضبط النفس واللباقة وغيرها من الصفات ، ولكنه رغم هذه الصفات لا يتوافر لديه الاسلوب الســـليم للتعامل مع الجماعة التى يقودها ، فالفاشل فى

هذه الحالة حتمى نتيجة انعزال القائد عن الجماعة لأن العمل سوف يدور فى جو لا تتوافر فيه الثقةوالاحترام المتبادلانبين القائد ومرءوسيه لان فن القيادة يتمثل فى القدرة على التأثير على الجماعة ، وحشد جهودها وتوجيهها فى تناسق وتعاون تامين نحو تحقيق الهدف . على ان يدور كل ذلك فى اطار سليم من العلاقات الانسانية .

ومن هنا يمكن أن نبلور أهم السماتوالقدرات والاستعداد الطبيعى للقائد الادارى فى النواحى الآتيــة :

(أ) الزعامة وهى القــــدرة على توجيــه الجمـــاعات ، وكسب ثقتها ، والتأثير فيهـــا ، وكسب احترامها ، الامر الذى يمكن القائد من تفجير طاقاتها الكامنة ، وتحقيق أكبر حصـــيلة من انتاجها ومشاركتهـــا فى العمـــل ، وتحقيق الاهداف . كما أن من صفات الزعامة الضرورية القدرة على السيطرة على المرءوسين فى مختلف الظروف .

(ب) اللياقة البدنية ، لأن العمل القيـــادى عمل شاق ويتطلب الـــكثير من الجهد والصـــبر والمثابرة . كما يتطلب العمل تحت اشق الظروف دون كلل أو ملل . فما لم تكن اللياقة البدنية متوافرة فى القائد فلن يتمكن من تحمل مشاق العمل ومواجهة مسئولياته ، ومن ثم سيتساقط ويتخلف فى وسط الطريق قبل بلوغ الهدف .

(ج) اللياقة العقلية وهذه تتطلب العقليـــة السليمة التى تتصف بالاتزان وحسن الحكم على الامور .. وهذه سمات هامة وضرورية فىعمليتى اصدار القرارات والتعامل مع القوى البشرية .

(د) الثقة بالنفس وهى صـــفة ضروريـــة فى القائد . وهى وليدة المهارة فى التعرف على جوانب العمل ، وتعلم اسسه ونظرياته وحسن تطبيقها. كما انها وليدة القدرة على الصـــمود فى وجـــه التحديات ومقابلتها بهدوء ، وسعة أفق ، وسعة صدر . والثقة فى النفس توحى للاخرين بأن القائد قوى وماهر وقادر ، الامر الذى سينجم عنه ثقتهم فيه واكتسابه لاحترامهم . ومن ثم يمكن للقـــائد توجيههم فى يسر وسهولة نحو تحقيق الاهـــداف، وممارسة الأعمال الصعبة بمهارة واتقان .

(هـ) الذكاء ، وهو صفة ضرورية فى القائد لان القيادة ما هى الا استمرار فى مواجهةمشكلات العمل وحلها . والذكاء حيوى لحلمشكلات المنظمة ومشكلات الافراد . والذكاء فى معالجة الامور من العوامل الموجبة لاكتســـاب القائد لاحتـــرام مرءوسيه وثقتهم — وهنا نقطة حساسة للغاية فى اســـتغلال القادة لذكائه ، وهى الا ينجم عن استعمال القائد لذكائه أن تشعر الجماعة التى يقودها بالبون الشاسع بينها وبين قائدها ، والا يولد فيه الذكاء الشعور بالتعالى على الجماعة أو امتهان عقلياتها ، لان ذلكينشأ عنه حاجز يحجب القائد عن مرءوسيه ويمنع تفاعلهم معه . بل قد يؤدى الى تحطيم الروح المعنـــوية للجماعـــة بأكملها .

هذه بعض السمات والقـــدرات والصـــفات الضرورية والتى تمثل عناصر هامة فى التـــكوين الطبيعى لشخصية القائد .

اما عن المهارات والخبرات التى يجب اكسابها للقادة الاداريين ، فاننا نجدها منبثقة من مطالب العملية الادارية . فالعملية الاداريـــة ما هى الا سلسلة من العمليات المعقدة والمتكاملةوالمترابطة يمكن اجمالها فى النواحى الآتية :

١ — التخطيط .
٢ — التنظيم .
٣ — المتابعة والتقييم والتطوير .
٤ — التنسيق وأحكام عمليات الاتصال .
٥ — الرقابة البناءة .
٦ — حسن ادارة الموارد المالية .
٧ — القدرة على تنمية الافراد وتدريبهمأثناء العمل مع المقدرة على التعرف على احتياجاتهم التدريبيـــة ، وتوصيف البـــرامج والنشاطـــات التدريبية التى تلزمهم .

كما أننا يمكننا النظر الى الادارة والعمل القيادى من زاويتين اخريين هما :

(أ) تحقيق الهدف عن طريق سلسلة العمليات الادارية السابق الاشارة اليها .

(ب) تفجير الطاقات الكامنة فى القوى العاملة فى المنظمة التى يقودها، وذلك عن طريق السلوك السليم والفهم العميق للعلاقات الانسانية .

ولعل هذا العرض الموجز يفتح أمامنا بعض الأفاق الهامة فى عملية تنمية القادة الاداريين وتدريبهم ، وذلك على فرض اننا قد أحسنا اختيار العناصر والافراد المرشحين للعمل القيادى، مسترشدين بالسمات والقدرات الانسانية الواجب توافرها فى كل فرد مرشح للعمل القيادى . ولهذا فان عمليات التنمية والتدريب للرؤساء والقياديين يجب أن تسير مستوحية تحقيق الأهداف الآتية :

١ ــ اكساب الافراد المهارة فى عمليات التخطيط . وعملية التخطيط عملية هامة تقف مع قمة العمل القيادى . ونحن لا نفكر فيها الا عندما نصل بالافراد الى مستوى القيادة العليا ، وهذا اتجاه خطير للغاية لا يولد المهارة والمقدرة على التخطيط . فهو عملية يجب أن تبدأ فى مرحلة مبكرة عن حياة الافراد عند تدريبهم فى المستويات الاشرافية الاولى . وذلك عن طريق تعليمهم الطريقة المثلى للتعرف على الهدف وتحديده وتوصيفه توصيفا دقيقا ، ثم تعريفهم بالاسلوب الفنى والعلمى لمعالجة المشكلات .

والتدرج فى هذا بطريقة تراكمية عند تدريب كل مستوى قيادى حتى تتوج عملية تدريبهم بالمقدرة التخطيطية على المستويات العليا .

٢ ــ اكساب هؤلاء المرشحين للعمل القيادى المقدرة على التنظيم وحسن تشغيل التنظيم بما يدور فى فلك التنظيم من عمليات هامة مثل الاتصالات والتنسيق وتنظيم العلاقة بين المنفذين والمستشارين وعمليات الرقابة وتدفق الاوامر والمعلومات وتنظيم عمليات الاعلام داخل المنظمة .

٣ ــ تخطيط وادارة ورقابة الموارد المالية وحسن استغلالها . وهذه تمثل جانبا هاما وحيويا من جوانب العمل القيادى ، وتمثل احدى مسئولياتها الرئيسية .

٤ ــ دراسة العمل وطرائقه وتحليل عملياته وترشيدها والنفوذ منها الى توصيف الوظائف ووضع معدلات الاداء لكل وظيفة ، لان هذه المعدلات من المعايير الهامة التى تحكم كفاءة التشغيل وتمكن القائد من الحكم على كفاءة وانتاجية كل فرد وكل جزء من مكونات المنظمة ، وبالتالى المقدرة على اكتشاف الاحتياجات التدريبية للافراد وكذلك التعرف على الحاجة الى تطوير التنظيم وتعديله .

٥ ــ القدرة على تدريب المرءوسين اثناء العمل بطريقة انسانية هادفة وبناءة . وليست ابالغ اذا قلت أن مجتمعنا الذى يعانى نقصا خطيرا فى المدربين الاكفاء يحتاج الى الرئيس والى القائد المدرب فى موقع العمل . وتعتبر المقدرة على تدريب المرءوسين من المهام الرئيسية للرؤساء والقادة .

٦ ــ الفهم السليم للعلاقات الانسانية والتى تعتبر من الأسس الهامة لتحريك القوى العاملة فى المنظمة ، وتفجير طاقاتها ، ورفع روحها المعنوية .

٧ ــ السلوكيات للفرد وللجماعة والتى قد أصبحت تلعب دورا هاما فى الادارة الحديثة فى جميع المجتمعات الراقية .

٨ ــ المقدرة على تفهم دور الاجهزة الالكترونية الحديثة وحسن الاستعانة بها فى مختلف العمليات الادارية، مثل ترشيد القرارات، وتكوين وتحليل البيانات . وأى نقص فى هذا المجال يعتبر حاليا نقصا خطيرا فى القائد الادارى .

٩ ــ وأخيرا وليس آخرا ، القدرة على تحقيق الانضباط ، وأحكام النظام داخل الوحدة . وهذه عملية يمكن أن تتحقق داخل البرامج التدريبية .

واننى لأسائل نفسى وأسائل العاملين فىمجال التدريب . هل أساليبنا الحالية التى نتبعها فى تدريب رؤسائنا وقادتنا فعالة وتحقيق الاهداف السابق الاشارة اليها ، وهللدينا البرامج الرشيدة التى تخلق القادة الاكفاء الذين يحتاج اليهم مجتمعنا . ولا شك أن الاجابة واضحة وتتمثل فى عجز وقصور برامجنا ونشاطاتنا التدريبية الحالية للاسباب الآتية :

(أ) ان التدريب الذى يجرى حاليا هوتعليم، وليس تدريبا ، لاننا نركز على النظريات ونهمل التطبيق . كما ان التدريب لا يتفاعل مع المشكلات الحقيقية للمنظمات وأفرادها .

(ب) عدم التطور والارتقاء والاخذ بكل ما هو حديث . ولست مغاليا اذا ما قلت ان ماكان يقال فى بعض البرامج التدريبية فى الخمسينات هو نفس ما يقال فى السبعينات . وسوف يؤدى هذا حتما الى تخلفنا وعدم اللحاق بركب التقدم فى مختلف مجالات الادارة .

(ج) ان البرامج التدريبية غير مترابطة وغير مبنية على أساس تراكمى . كما أنه لا يوجد تنسيق جدى بين المعاهد وبعضها ، خصوصا فى مجال التدريب الاشرافى والقيادى .

(د) ان التدريب حاليا يهتم بالنظرية ، ولا يهتم بالتطبيق ، ولابد من التوسع فى الدراسات الميدانية ودراسة الحالات والمباريات الادارية والتى تلعب دورا هاما فى تعويد القادة على الدقة والحزم والرشد فى اتخاذ القرارات .

(هـ) ان التدريب لا يضع الافراد تحت ظروف قاسية من الاجهاد والمواقف الصعبة والتى هى ضرورية لخلق روح الصبر والمثابرة فى القياديين.

(و) ولعل من أخطر العيوب أن التدريب يدور فى جو لا يتوافر فيه الانضباط والنظام ، سواء من المدرب أو المتدرب ، ويتمثل ذلك فى بعض الظواهر مثل عدم احترام المواعيد أو الالتزام بالاوامر المستديمة للمعهد أثناء الدراسة .

(ز) كما أن البرامج المخصصة لتدريب القيادات الادارية لا يتوافر فيها التكامل الذى يحقق الفهم الواعى والكامل لجميع جوانب العملية الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وادارة مالية وادارة افراد .. الخ الامر الذى يوجد بعض النقص فى تكوين وبناء القائد . ولست مبالغا اذا ما قلت ان هناك الكثير من القادة ليس لهم الملم واع بالنواحى المالية او بمسئولياتهم عن تدريب وتنمية مرءوسهم او عن طرق تدريب وتنمية الجماعات .

ولذلك فقد آن الاوان لان نفكر فى اسلوب علمى جاد لتدريب القادة وتنميتهم ، بحيث نتغلب على العيوب السابق الاشارة اليها . ولاصلاح هذه الاوضاع السقيمة . فاننى أقترح الآتى كتجربة لوضعها موضع الاختبار والتنفيذ ثم ترشيدهما . ويتلخص هذا الاقتراح فى الآتى :

١ — البدء بتطبيق هذه التجربة على الرؤساء من المستوى الاشرافى الاول والذين تنبثق من بينهم القيادات الاعلى .

٢ — يجرى تدريب هؤلاء فى معاهد بعيدة عن المدن ، وتجهز احسن تجهيز على أساس أن تكون الدراسة مقيمة ولمدد طويلة تضمن شمولوجدية التدريب .

٣ — أن يفصل البرنامج التدريبى المشتمل على جميع نواحى العملية الادارية نظريا وعمليا ، مع التركيز على السلوكيات والعلاقات الانسانية .

٤ — أن تجرى الدراسة فى هذه المعاهد بطريقة صارمة فى النظام بحيث يتعود المتدربون على نظام محكم ودقيق فى عمليات الانضباط ، الامر الذى يجعلهم يتعودون على النظام وينقلون هذه الانماط الى وحداتهم .

٥ — ان تبذل عناية فائقة فى انتخاب واختيار المدربين ، مع الاهتمام بالنواحى السلوكية والخبرة العملية وجدة وحداثة معلوماتهم مع

الاهتمام باعطائهم الحوافز المجزية التى تجعلهم يقبلون على التدريب بنفس راضية ، وبروح كلها ايمان وتفان .

٦ — الاتنفذ البرامج الا بعد تقييمهاتقييماسليما والتأكد من تلبيتها للمطلوب وذلك بواسطة أكفأ العناصر العلمية والادارية ، ومن ذوى الخبرة فى مختلف تخصصات العمل الادارى ، ويراعى فى اعداد هذه البرامج التكامل والتوازن بين الناحية الاكاديمية والنظرية والناحية العملية والتطبيق ، وكذا التسلسل المنطقى لموضوعات البرنامج . وبعد انتهاء البرنامج تقيم تقييما سليما ، ويجرى فيه التطوير اللازم لتحسينه وترشيده .

فاذا ما نجحت هذه التجربة يمكن نقلها والانطلاق منها الى تدريب القيادات الوسطى والعليا ، وتطبيق الخبرة المكتسبة على برامج هذين المستويين .

خاتمة :

ان عملية تنمية وبناء القادة الاداريين تمثل أمانة وطنية كبرى تقع على عاتق المسئولين عن التدريب الادارى بجمهوريتنا .. وأنه ينبغى العلم بأن المجتمع لن يتقدم ويقوى ويتمكن من الصمود فى وجه التحديات التى تواجهه فى الداخل والخارج الا على أيدى قادته الاداريين ، واننا يجب أن نسير فى هذا المضمار نتيجة تخطيط سليم للأفراد مع الاهتمام بعمليات الاختيار حتى يمكننا أن نخلق القادة الاداريين الاكفاء الذين سوف يقع على عاتقهم بناء وتطوير مجتمعنا الاشتراكى .

ويجب الا ننسى كلمة « ماكنمارا » وزير حربية أمريكا السابق « ان التفوق فى الادارة هو الذى سيحقق النصر لاى من الكتلتين فى صراعهما المقبل » .

تدريب مندوبى التسويق

تقوم شركة النفط الامريكية American Oil Co. باتباع بعض الاساليب الجديدة فى تدريب العاملين فى مجالات التسويق ، ومن بين هذه الاساليب تشغيل خريجى الجامعات الذين سيعملون مستقبلا بالتسويق فى محطات خدمة السيارات وذلك بأعمال البيع فى تلك المحطات .

ويعتبر ذلك التدريب جزءا من البرنامج ذى السبع مراحل الذى تطبقه الشركة من أجل تدريب مندوبى التسويق بها . وتبدأ المرحلة الاولى من البرنامج بأن يقوم كل مندوب بارتداء زى الخدمة باحدى محطات الخدمة التابعة للشركة فى منطقة اقليمية معينة والعمل بها لفترة مناسبة.

وقد تم وضع هذا البرنامج ذو السبع مراحل بعد دراسة الاحتياجات التدريبية لمندوبى التسويق بالشركة من حيث المعرفة والمهارات ومواقف الافراد تجاه العمل والشركة ويتبع هذه الدراسة وضع خطط محددة لتلبية تلك الاحتياجات .

وتعتبر كل من المراحل السبع مرحلة تعليمية مستقلة تتبع احداها الاخرى فى نظام يقوم على أساس أن استقاء المعرفة مرحلة سابقة على التمرس على مهارات معينة .

ويستغرق البرنامج بأكمله مدة تتراوح بين ٢٦و ٣٠ أسبوعا ، وعند الانتهاء من البرنامج التدريبى هذا يعين كل مندوب فى الاقليم الذى عمل به للقيام بأعمال التسويق للشركة به .

وقد استغرق الاعداد لهذا البرنامج التدريبى عامين قام المسئول على التدريب خلالهما بأبحاث كثيرة فى مجال أساليب التعليم والتدريب واحتياجات مندوبى التسويق وتعليم المدربين .. هذا الى جانب أن بعض المسئولين عن البرنامج قد التحقوا لبعض الوقت ببعض الدراسات العليا للعلوم السلوكية باحدى الجامعات .

Training Development Journal
Vol. 22, No. 10
October 1968
P. 26

دراسة ميدانية

الإعلان في جمهورية مصر العربية

مع التقدم المذهل فى مجال العلوم والاختراعات ، والتطور المستمر فى تكنولوجيا الصناعة تزداد المنافسة وتمتد بين الشركات المنتجة لنفس السلعة فى شتى أنحاء العالم ، مما يتعاظم معه دور « الاعلان » فى ترويج هذه السلعة . ولا شك أن الاعلان بأشكاله المختلفة أصبح له دور طبيعى وأساسى فى عمليات التسويق فى أى دولة ، سواء على المستوى المحلى أو المستوى الدولى .

وفى مصر أخذ « الاعلان » يتطور حتى وصل ما أنفق عليه فى عام ١٩٦٩ الى مايقرب من سبعة ملايين جنيه ، بزيادة تصل الى ١٩٥٪ بالنسبة لما انفق سنة ١٩٦٠ . ومع ذلك فان نسبة ما يصرف على الاعلان الى الدخل القومى مازال أقل بكثير مما يصرف فى أمريكا أو فرنسا أو انجلترا . كما لايزال هناك العديد من الملاحظات على دور ومسئولية « الاعلان » فى مصر ، من واقع دراسة ميدانية على أكثر من أربعين شركة ممثلة لنشاطات انتاجية مختلفة. يقدم الكاتب بحثا يهدف فيه الى تحديد المنفق على الاعلان فى بلادنا . مع دراسة وتحليل الدور الذى تقوم به الوحدات التنظيمية المسئولة عن النشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام ، ووكالات الاعلان مع قياس درجة تأثير هذه الاعلانات على المستهلك. كما شملت الدراسة بيانا احصائيا عن مجالات الاعلان المختلفة وحجم كل منها . كما تعرض الكاتب لمناقشة نظرة الادارة العليا فى بعض الشركات الى الاعلان وطالب فى نهاية مقاله بضرورة تنمية الوعى الاعلانى لدى المسئولين فى الوحدات الانتاجية . كما طالب أيضا بتحييد وكالات الاعلان حتى تكون فى خدمة المستهلك فعلا .

ومجلة الادارة جريا على عادتها فى تشجيع البحوث التطبيقية والدراسات الميدانية تفتح صفحاتها لنشر هذا البحث الميدانى والذى لا شك أنه لن يفيد رجال الاعلام فحسب ، بل على وجه التأكيد سوف يفيد كل المهتمين بشئون الانتاج والتنمية .

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد المنفق على الاعلان فى جمهورية مصر العربية ، ودراسة وتحليل وتقييم الدور الذى تقوم به الوحدات التنظيمية المسئولة عن النشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام . ووكالات الاعلان فى جمهورية مصر العربية وقياس درجة تأثير المعلن اليهم بالنشاط الاعلانى فى بلادنا .

د. محمود صادق بازرعة

أستاذ ادارة الاعمال المساعد بجامعة أسيوط والمعار لجامعة الكويت .

أسلوب الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية عن طريق الاستقصاء . وقد تم اعداد ثلاث قوائم اسئلة لكل من المسئولين عن النشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام التى تهتم بنشاط الاعلان التجارى ، ووكالات الاعلان، ومشاهدى الاعلانات على شاشة التليفزيون (١):

(١) وافق الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء على القيام بهذه الدراسة — قرار وزارى رقم ١٠٠ — ١٩٧٠ .

(أ) شركات القطاع العام :

تم الحصول على أسماء وعناوين هذه الشركات من (دليل المؤسسات والشركات) الذى أصدره «الاهرام الاقتصادى» خلال عام ١٩٦٩ . وارسلت القوائم لجميع الشركات بالبريد مع خطاب يوضح أهمية البحث والتعاون مع الباحث فى اغراض البحث العلمى وذلك خلال شهر يونيو ١٩٧٠ وكلف الباحث طلاب الدراسات العليا بجامعتى القاهرة وعين شمس بمتابعة القوائم فى الشركات التى يعملون بها .

وقد بلغ عدد الشركات التى قامت برد قوائم الاسئلة ٤٤ شركة من اجمالى ١٨٣ شركة ارسلت اليها القوائم . ومن القوائم المرتدة هناك أربع شركات اعتذرت عن استيفاء بياناتها وقد قام مكتب بيع الاسمنت المصرى باستيفاء البيانات الخاصة بشركات انتاج الاسمنت وعددها ٤ شركات . وبذلك يصبح عدد الشركات الممثلة فى الدراسة ٤٤ شركة بنسبة ٢٤٪ تقريبا من اجمالى عدد الشركات التى أرسلت اليها القوائم. وقد تراوحت هذه النسبة بين ١٠٪ لشركات كل من المؤسسة الاستهلاكية العامة والمؤسسة المصرية العامة للصناعات الكيماوية و ١٠٠٪ للمؤسسة المصرية العامة للبترول والطيران العربية المتحدة .

وتعتبر هذه النتيجة طيبة اذا ما قورنت بنسبة الاجابات التى يحصل عليها الباحثون فى حالة جمع البيانات ، بالبريد ، حيث تتراوح هذه النسبة بين ٥٪ ، ٢٠٪ ومن ثم فانه يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة اعتمادا كبيرا لتمثيلها لمجتمع البحث الى حد كبير من حيث الحجم والخصائص، وخاصة أن الشركات التى قامت باستيفاء القوائم المرسلة اليها من الشركات ذات الاهمية الكبيرة فى مجال الاعلان .

(ب) وكالات الاعلان :

تم جمع البيانات من جميع وكالات الاعلان الكبيرة فى بلادنا وهى :

١ — وكالة الاهرام للاعلان .
٢ — شركة الاعلانات المصرية .
٣ — وكالة القاهرة للاعلان .
٤ — الاعلانات الافريقية الاسيوية .
٥ — وكالة رادار للاعلان .
٦ — دار اعلانات مصر .
٧ — وكالة الخدمات الاعلانية التابعة لشركة النصر للتصدير والاستيراد .

وقد تم اعداد قائمة اسئلة للحصول على البيانات المطلوبة من المدير المسئول لكل وكالة عن أوجه نشاط الوكالة وايراداتها وآراء المسئولين فيها فى نشاط الاعلان فى بلادنا .

(جـ) مشاهدو الاعلانات :

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة تذكر مشاهدى الاعلانات على شاشة التليفزيون لمحتويات اشهر الرسائل الاعلانية التى تم عرضها خلال الفترة من اكتوبر ١٩٦٩ حتى يناير ١٩٧٠ بالاضافة الى التعرف على وجهات نظرهم بشأن الاعلان بصفة عامة والاعلان على شاشة التليفزيون بصفة خاصة ، باعتبار ان هذا النوع من الاعلان قد بدأ يلاقى اهتماما كبيرا ومتزايدا من المعلنين .

وقد تم الاعتماد على اسلوب العينات فى هذه الدراسة . وتم تحديد حجم العينة بـ ٣٨٤ مفردة على اساس الاعتبارات التالية : (١)

١ — حجم مجتمع البحث (مشاهدى الاعلانات) يزيد على ٥٠٠٠٠ مفردة .

Raymond Coton and Herbert Arkin, Tables for statisticians,
(New York : Barnes Noble Inc., 1968), Table 20, p. 145.

٢ — معامل الثقة ٩٥٪ (كما هو الحال فى بحوث التسويق والرأى العام) .

٣ — حدوث الخطأ × ٥ ٪ .

٤ — نسبة توافرالصفات التىيراد دراستها فى مجتمع البحث = ٥٠ ٪ .

وقد تم جمع البيانات من محافظات القاهرة والاسكندرية والقليوبية والمنوفيـة والشرقيـة والجيزة واسيوط وسوهاج ، ولا يقل عددأجهزة التليفزيون الموزعة فى هذه المحافظات عن ٨٠٪ من اجمالى عدد الاجهزة الموزعة فى جمهورية مصر العربية (١) .

وقام معيدو قسم اذارة الاعمال بكلية التجارة بجامعة اسيوط وطلاب الدراسات العليا بكليتى التجارة بجامعتى القاهـرة وعين شمس بجمـع البيانات من مفردات العينة التى تم اختيـارها بطريقة غير احتمالية . وروعى فى اختيارها ان تمثل فئات متنوعة من حيث الاعمار والدخـول والمهن والجنس والتعليم والمحافظات . وقد قام المقابلون بجمع البيانات من ٤٢٠ مفردة بزيـادة قدرها ٣٦ مفردة عن الحجم المحـدد للعينـة واعتمدوا على المقابلة الشخصية فى جمع البيانات من مفردات العينة .

(د) تقدير المنفق على الاعلان فى جمهورية مصر العربية :

تم تقدير المنفق على الاعلان فى جمهورية مصر العربيةفى اعوام ٦٩،٦٨،٦٧ على اساس ايرادات وسـائل نشر الاعلان فى بلادنا ، من الاعلانات المنشورة بها ، باعتبار ان هذه الايرادات تمثل ما انفقه المعلنون فعلا على ما نشر من اعلانات خلال العام . واضيفت الى هذه الايرادات الارقام الخاصـة بتكاليف الاخـراج الفنى للاعلانات ومصروفات الدمغة المستحقة عليهـا واجـور العاملين فى قطاع الاعلان نتيجة لنتائج المقابلات مع المسئولين عن الاعلان فى شركات القطـاع العام الكبرى فى مجال الاعلان .

وقـد تم الحصـول على الارقام الخاصـة بايرادات الاعلان فى الصحف عن طريق مقابلات شخصـية مع المسـئولين عن الاعلان فى دور الصحف . وفى الحالات التى امتنع فيها المسئولون عن الاجابة قام الباحث بتقدير المساحة الاعلانية خلال العام عن طريق تقدير المساحة الاعلانية فى عينة ممثلة من الاعداد وضرب الناتج فى أسعار الاعلان المحددة بواسطة هيئة الاستعلامات ، ثم تقدير الايرادات طوال العام من هذا الرقم . وأضيف ٢٠ ٪ من الرقم الاجمـالى لايرادات الصحف قبل الحصـول على الرقم النهـائى ، وذلك للاخذ فى الحسبان ايرادات الصحف الاخرى من الاعلان .

أما ايرادات وسـائل نشر الاعـلانات من الملصقات والنيون والسينما فقد تم الحصـول عليها عن طريق مقابلات شخصية مع المسئولين فى شركة الاعلانات المصرية . وأضيف ٢٠ ٪ من الرقم الخاص بالاعلان بالنيـون وذلك نصيب الشركات الاخرى من ايرادات الاعلان فى هـذا المجال طبقا لنتائج مقابلات الباحث مع المسئولين فى شركة الاعلانات المصرية (أقدم الشركات فى هذا المجـال) .

وتم الحصول على ايرادات الاذاعة والتليفزيون من الاعلان عن طريق التقارير الخاصة بنشـاط الاعلانات التجارية بهمـا ، وايرادات الاعلان بالبريد عن طريق مقابلات مع المسـئولين عن الاعلان بالبريد فى دار اخبار اليـوم ووكالة رادار للاعلان .

أما المطبوعات الاعلانية ومرتبات العاملين فى الاعلان فقد تم تقديرهما باستخدام معـادلات الاتجاه العام :

ص = أ + ب س

حيث أن مج ص = ن أ + ب (مج س)

، مج س ص = أ (مج س) + ب (مج س٢)

---

(١) الاهرام الاقتصادى — العدد ٣١١ — أول أغسطس١٩٦٨ ص ٣١ (١٩٦٧) .

وأعتمد الباحث على البيانات الخاصة بكل منهما من عام ١٩٥٥ حتى عام ١٩٦٠ من بحث للدكتور محمود عساف (١) .

وقد أضيفت الى جميع الارقام السابقة تكاليف الاخراج الفنى للاعلان ورسوم التمغة وقد بلغت النسب المضافة ٦ ٪ بالنسبة للاعلان فى الصحف و ١٠ ٪ بالنسبة للاعلان على شاشة السينما و ١٠ ٪ بالنسبة للاعلان على شاشة التليفزيون وعن طريق الاذاعة بالنسبة لتكلفة الاخراج الفنى للاعلانات . وقد تم الحصول على هذه النسب من المقابلات التى قام بها الباحث مع المسئولين عن الاعلان فى بعض الشركات ووكالات الاعلان .

نتائج الدراسة (٢)

أولا : المنفق على الاعلان فى بلادنا

١ — بلغ المنفق على الاعلان فى بلادنا ٤ر٩ مليون جم خلال عام ١٩٦٧ و ٨ر٥ مليون جم خلال عام ١٩٦٨ و ٨ر٦ مليون جم خلال عام ١٩٦٩ .

٢ — يمثل المنفق على الاعلان فى بلادنا ٢٩ر٪ من الاستهلاك القومى للافراد ، ٢٣ر٪ من الدخل القومى خلال عام ١٩٦٧ ، ٣٨ر٪ ، ٢٩ر٪ على التوالى خلال عام ١٩٦٨ ، ٤٤ر٪ ، ٣٢ر٠ ٪ على التوالى خلال عام ١٩٦٩ (٣) وتعتبر هذه النسب أقل من النسب المماثلة فى عدد كبير من الدول الاجنبية خاصة فى أمريكا الشمالية وأوروبا (٤) .

٣ — خلال الفترة من عام ١٩٦٠الى عام ١٩٦٩ زاد المنفق على الاعلان فى بلادنا بنسبة ١٩٥ ٪ بالنسبة لعام ١٩٦٠ ، فى حين زادت قيمة الانتاج القومى بمعدل ٥٦٪ والدخل القومى بمعدل ٤٤ ٪ والاستهلاك القومى بمعدل ٦٦٪ ومتوسط دخل الفرد بمعدل ٣٠٪ (٥) .

٤ — يحتل الاعلان فى الصحف المرتبة الاولى من حيث المنفق على الاعلان فى بلادنا حيث بلغت نسبة المنفق عليه خلال عام ١٩٦٩ ٨ر٧٦٪ من اجمالى المنفق على الاعلان يليه الملصقات (٥ر٥ ٪) والتليفزيون (٩ر٤٪) كما هو موضح بالجدول التالى :

---

(١) محمود عساف — **الاعلان وعلاج مشاكل مندوبيه فى ج.ع.م** — رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة بجامعة عين شمس (١٩٦٣) .

(٢) لمزيد من التفاصيل راجع :
دكتور محمود بازرعه — **الاعلان فى الجمهورية العربية المتحدة** (دراسة ميدانية) دار النهضة العربية — (١٩٧١).

(٣) أرقام الاستهلاك القومى والدخل القومى والانتاج القومى ومتوسط دخل الفرد فى ج.ع.م. مستخرجة من نشرات الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ونشرات هيئة الامم المتحدة ومجلة الاهرام الاقتصادى (أول مارس ١٩٧١) ص ٩ والمرجع التالى :
دكتور محمود عساف — **أصول الاعلان وتطبيقاته فى المجتمع الاشتراكى** (القاهرة : دار الناشر العربى — ١٩٦٩) — ص ٤٧ و ص ٥٤ .

(٤) بلغت نسبة المنفق على الاعلان الى الدخل القومى فى عام ١٩٦٨ كلا من ٥ر٢٪ فى الولايات المتحدة الامريكية و٦ر٣٪ فى المانيا الغربية و ٤ر١٪ فى بريطانيا و ٦ر١٪ فى كندا و ٩ر٠٪ فى فرنسا .
المصدر : قام الباحث بحساب هذه النسب بعد الرجوع الى أرقام الدخل القومى لهذه الدول من نشرات هيئة الامم المتحدة وأرقام المنفق على الاعلان فى هذه الدول من :
«Levels of 1968 Advertising Expenditures in various Media in 46 countries», **Advertising Age, (June 8, 1970).**

(٥) بلغ المنفق على الاعلان فى ١٩٦٠ طبقا لتقدير الدكتور محمود عساف فى مرجعه الذى سبقت الاشارة اليه ص ٥٤ ٣ر٢ مليون جم .

وسائل نشر الإعلانات	آلاف الجنيهات					
	١٩٦٧		١٩٦٨		١٩٦٩	
	جنيه	٪	جنيه	٪	جنيه	٪
صحف	٣,٧٥٠	(٧٦,٥)	٤,٦٤٨	(٧٩,٩)	٥,٢١٥	(٧٦,٨)
مطبوعات	٠,١٠٥	(٢,٢)	٠,١٢٣	(٢,٢)	٠,١٣٢	(١,٩)
ملصقات	٠,٣٤٤	(٧,٠)	٠,٣٨٧	(٦,٦)	٠,٣٧٦	(٥,٥)
سينما	٠,١١٤	(٢,٣)	٠,٢٣٨	(٤,١)	٠,٢٦٣	(٣,٩)
تليفزيون	٠,١٤٨	(٣,١)	٠,١٤٧	(٢,٥)	٠,٣٣٤	(٤,٩)
إذاعة	٠,٠٧٧	(١,٦)	٠,٠٥٥	(٠,٩)	٠,٠٩٠	(١,٣)
نيون	٠,٢٥٩	(٥,٣)	٠,١٢٠	(٢,٢)	٠,٢٧٤	(٤,٠)
بريد	٠,٠٣٦	(٠,٧)	٠,٠٣٠	٠,٥)	٠,٠٣٥	(٠,٧)
مرتبات	٠,٠٦٣	(١,٣)	٠,٠٦٦	(١,١)	٠,٠٧٠	(١,٠)
اجمالى	٤,٨٩٦	٪١٠٠,٠	٥,٨١٤	٪١٠٠,٠	٦,٧٨٩	٪١٠٠,٠

ثانيا : ادارات الاعلان فى شركات القطاع العام فى جمهورية مصر العربية :

١ ــ بالرغم من كبر الانفاق على الاعلان نسبيا (فى جمهورية مصر العربية) والزيادة الكبيرة فيه من سنة لاخرى بحيث فاقت نسبة هذه الزيادة معدلات الزيادة فى الدخل القومى والاستهلاك القومى والانتاج القومى ، الا ان هناك عددا كبيرا من الشركات موضع البحث لاتوجد بها وحدات تنظيمية متخصصة للاعلان ، حيث لا توجد مثل هذه الوحدات الا فى ست فقط من هذه الشركات . ويطلق على هذه الوحدات « ادارة الدعاية » و « ادارة الاعلان » و « ادارة البحوث والاعلان » و « ادارة بحوث التسويق والاعلان » و « ادارة الاعلان والنشر » و « ادارة الدعاية والتوعية » .

ويتبع جهاز الاعلان رئيس مجلس الادارة فى شركة والمدير العام فى شركة والمدير التجارى فى شركتين ومدير التسويق فى ثلاث شركات ومدير المبيعات فى شركتين ، ويبلغ متوسط عدد العاملين فى ادارة الاعلان ٦ عاملين .

٢ ــ ادارات الاعلان فى الشركات المشتركة فى هذه الدراسة غير مدعمة بالامكانيات البشرية المتخصصة التى تمكنها من القيام بوظيفة الاعلان على أسس علمية وعملية سليمة ، وخاصة أن ٧٣ ٪ من العاملين بها لا يحملون مؤهلات عالية بالرغم من توافر آلاف الخريجين من شعبة ادارة الاعمال بكليات التجارة ومئات الخريجين من دبلوم التسويق .

ويتضح أيضا من نتائج هذه الدراسة أن ٥٠ ٪ من أعمال ادارة الاعلان تتعلق بتصميم الرسالة الاعلانية وان ٣٥ ٪ منها أعمال سكرتيرية . ولا تتبقى بعد ذلك الا نسبة ضئيلة لاعمال البحوث ومتابعة وتقييم الحملات الاعلانية .

٣ ــ مدير الاعلان مؤهلاته بكالوريوس تجارة ودبلوم تسويق فى شركتين ، وليسانس حقوق مع دراسات لم يحدد نوعها بالمعهد القومى للادارة العليا فى شركة ، وليسانس آداب مع دبلوم دراسات عليا غير محدد فى شركة ، وبكالوريوس فنون جميلة فى شركة ، ودبلوم صنايع فى شركة .

ولم توضح هذه البيانات فى القوائم الخاصة بثلاث شركات .

ويتراوح عمره بين ٣٠ و ٤٥ سنة ودرجته الوظيفية بين الاولى والخامسة ويعنى ذلك عدم الاتفاق على الخصائص التى يجب توافرها فى مدير الاعلان بالاضافة الى عدم صلاحيته فى بعض الشركات لقيادة هذا النوع من النشاط .

٤ — بالنسبة للشركات التى لا توجد بها ادارات اعلان تقوم الادارات التجارية (الادارة التجارية وادارة التسويق وادارة المبيعات) بالنشاط الاعلانى فى ١٨ شركة وادارة العلاقات العامة فى ٧ شركات وادارة التخطيط والتركيب فى شركة ورئيس مجلس الادارة فى شركة أخرى. ولا يوجد أى نشاط اعلانى فى احدى الشركات . ورفضت بقية الشركات (٤ شركات) الاجابة على السؤال المتعلق بذلك .

٥ — أدى عدم وجود ادارات متخصصة فى الاعلان بالشركات وعدم تدعيم الادارات الموجودة بالكفاءات البشرية الى الاعتماد على الخبرة والطرق غير العلمية فى تحديد المنفق على الاعلان وتوزيع النفقات غير المباشرة للاعلان على المنتجات أو المناطق والاعتماد على فنانى الاعلانات وعروض وسائل النشر والاراء الشخصية لرؤساء مجالس الادارة فى تنظيم الحملات الاعلانية دون أن تكون هناك أهداف محددة لها ، وعدم القيام بالدراسات العلمية لاختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها أو اختيار الوسيلة المناسبة لنشرها أو دراسة خصائص المستهلكين المرتقبين أو القيام بتقييم الحملات الاعلانية . وقد اندفعت بعض الشركات فى الاعلان عن منتجاتها لمحاكاة الشركات المنافسة أو دون أى أهداف . واعتمدت بعض الشركات على المبيعات بعد الاعلان كأساس لتقييمه بالرغم من عدم صلاحية ذلك كمؤشر لنجاح الاعلان ما لم تحدد أهدافه وما لم يتم الاعتماد على مجموعات قياسية وأخرى تجريبية .

ولا يتم تنسيق واضح بين الاعلان وجهود البيع الشخصى والتوزيع . كما أن الشركات لا تقدم أية مساعدات لموزعيها فى مجال الاعلان الا فى نطاق ضيق جدا .

وقد أدى عدم توافر الامكانيات الفنية لدى المسئولين عن الاعلان فى عدد كبير من الشركات موضع البحث الى قبول عدد كبير منهم لبعض عبارات غير سليمة ((**كالاعلان الناجح هو من يردده الناس**)) و ((**الاعلان على شاشة التليفزيون أفضل اعلان**)) و ((**السلعة الجيدة تبيع نفسها دون اعلان**)) ، بل أن المسئولين فى هذه الشركات يرون أن البيع الشخصى يحتل المركز الاول فى الترويج عن السلعة ثم الاعلان فتخفيض الاسعار والمسابقات ، وأخيرا السلعة نفسها بالرغم من ضرورة أن تكون السلعة جيدة فى المقام الاول حتى يتم القيام ببرنامج ترويجى متكامل يتم فيه التنسيق بين الاعلان والبيع الشخصى وتنشيط المبيعات .

٦ — لا تتعاون الشركات التابعة لنفس المؤسسة فى مجال الاعلان الا فى المناسبات القومية ولا تقدم المؤسسات للشركات التابعة لها مساعدات من حيث تخطيط وتنفيذ اعلانات الشركات الصغيرة أو الاشراف على نشاط الاعلان والرقابة عليه والتنسيق بينه فى الشركات التابعة لها أو تدريب العاملين فى مجالات الاعلان فى هذه الشركات على الاساليب الحديثة فى الاعلان .

٧ — تقوم ١١ شركة فقط من بين ٢٩ شركة مصدرة من الشركات موضع البحث بالاعلان الخارجى عن طريق موزعى منتجاتها وشركات التجارة ووكالات الاعلان الخارجية والمحلية **ويعتبر عدم الاهتمام بالاعلان فى مجال التصدير نقطة ضعف كبيرة خاصة لاهمية الاعلان فى الاسواق الخارجية اعلاميا وتعليميا وارشاديا وتنافسيا وتذكيريا .**

٨ — بالرغم من قصور الامكانيات الفنية والبشرية فى الشركات موضع البحث من حيث

الاعلان ، الا أن معظم هذه الشركات لم تستعن بخدمات المكاتب المتخصصة أو أساتذة الجامعات فى مجالات بحوث الاعلان ، وتخطيط الحملات الاعلانية وتقييمها ، وان معظم هذه الشركات لم تستعن بخدمات وكالات الاعلان الا فى مجال الاخراج الفنى للاعلان ، أو لان هذه الوكالات لها حقوق امتياز بالنسبة لوسائل نشر الاعلان .

ثالثا : وكالات الاعلان :

١ — لا تتوافر فى وكالات الاعلان فى جمهورية مصر العربية صفة الحياد التى يجب ان تكون احدى خصائصها ، بحيث لا تكون متحيزة للمعلنين أو وسائل نشر الاعلانات . فمثلا تتبع كل من وكالة الاهرام — ووكالة القاهرة والاعلانات الافريقية الآسيوية دور صحيفة ، فى حين تتبع وكالة الخدمات الاعلانية معلنا وهى شركة النصر للتصدير والاستيراد .

٢ — لا توجد الامكانيات البشرية المتخصصة فى الاعلان حيث يبلغ حوالى ٨٧ ٪ من العاملين فى وكالات الاعلان التى قامت بالاجابة على السؤال المتعلق بذلك من الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو أقل منها مقابل ١٢ ٪ حاصلين على البكالوريوس وحوالى ٤ فى الالف حاصلين على دبلومات دراسات عليا .

ويعمل حوالى ٤١ ٪ منهم كعمال فى المطابع مقابل ١٧ ٪ كمندوبين ومحصلين و ١٤ ٪ فى الاعمال المتعلقة بالاخراج الفنى للاعلان كالرسم والتصميم والتنسيق والتحرير و ٨ ٪ فى أعمال الحسابات و ٥٪ فى أعمال السكرتيرية و ٥٪ فى أعمال ادارية و ٩ ٪ فى أعمال تنفيذية مختلفة وأقل من ١ ٪ فى أعمال البحوث .

وقد أدى ذلك الى تركيز عمل وكالات الاعلان فى بلادنا على الاتصال بوسائل نشر الاعلانات الخاصة بالعملاء والقيام بالاخراج الفنى للاعلان وتصميم الكتالوجات ومعاونة العملاء فى تنظيم نوافذ العرض والمعارض واعداد حملات الاعلان بالبريد دون القيام بالدراسات والبحوث كاختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها ، وتقييم الحملات الاعلانية الخ . بالرغم من اهمية ذلك للشركات المعلنة التى لا تتوافر لديها الامكانيات البشرية والفنية اللازمة للقيام بمثل هذه الدراسات .

وتعتمد وكالات الاعلان على أرقام توزيع الصحف ، واستعانت ثلاث وكالات فقط بالدراسة التى قام بها المركز العربى للبحوث والاعلان (آراك) عن قراءة الصحف فى عام ١٩٦٩ . وقامت وكالة واحدة بدراسة عدد المستمعين والمشاهدين لبرامج الاذاعة والتليفزيون وخصائصهم وعدد الذين يمرون بمواقع معينة فى الشوارع فى بلادنا . وتعتبر هذه الدراسات قليلة جدا بالرغم من أهميتها لوكالات الاعلان .

٣ — بالرغم من عدم توافر الكفاءات المتخصصة لدى العاملين فى وكالات الاعلان ، فان المسئولين فيها لهم اتجاهات طيبة نحو الاعلان تنعكس فى رفضهم لصحة العبارات « السلعة الجيدة تبيع نفسها دون اعلان » و « لا أهمية للاعلان فى حالة الاحتكار » و « لا أهمية للاعلان فى حالة السلع ذات المبيعات الكبيرة » و « الاعلان اسراف لا مبرر له » و « لا أهمية للاعلان فى المجتمعات الاشتراكية » و « الاعلان الناجح هو من يردده الناس » و « الاثارة أهم اهداف الاعلان » .

٤ — من الامور التى تثير الدهشة أن وكالات الاعلان تقوم بكتابة أسمائها فى نهاية الرسالة الاعلانية بالنسبة للاعلانات على شاشة التليفزيون ، بالاضافة الى أن أسماء فنانى الاعلانات ومؤلفى وملحنى ومطربى الاغانى تظهر أيضا فى نهاية عرض الاعلان . ويخالف ذلك القواعد الخاصة بالاعلان الجيد ، لان الاعلان لا يهدف الى الاعلان عن وكالة الاعلان او الفنانين بكتابة اسمائهم على حساب الوقت المخصص للرسالة الاعلانية وعلى حساب تركيز المشاهد على محتوياتها . وليس الهدف من الاعلان حفظ الاغنية واسم من الفها ولحنها بقدر لفت نظر المشاهد واثارة رغبته فى السلعة المعلنة واقناعه

بها . ولا يحدث مثل هذا الاتجاه فى أى من دول العالم .

رابعا : مشاهدو الاعلانات :

١ — أوضح اختبارا التعرف والتذكر اللذان أجريا على عينة من مشاهدى الاعلانات أن ٤٤٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٥٠ ٪ وان ٦٠٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٦٠ ٪ وان ٩٠ ٪ منهم حصلوا على درجة تقل عن ٧٠ ٪ . وتعتبر هذه النتيجة غير مشجعة لان السلع التى شملها الاختبار من السلع المعلن عنها وقت القيام بالدراسة وان اختيار مفردات العينة قد روعى فيه تتبع الاعلانات على شاشة التليفزيون كاحدى الخصائص الرئيسية التى تتوافر فى مفردات العينة .

٢ — لا توافق ٦٢ ٪ من مفردات العينة على الطريقة المطبقة من حيث عرض الاعلانات على شاشة التليفزيون بصفة متتالية خاصة فى فترة السهرة لمدة تزيد عن ٣٠ دقيقة فى أغلب الايام، لان ذلك يسبب الملل والضيق وعدم القدرة على استيعاب محتويات الرسائل الاعلانية المعروضة وتأخير عرض البرامج التى ينتظر مشاهدتها فى أوقات محددة (١) .

٣ — تثق ٩٪ من مفردات العينة فى البيانات المنشورة فى الاعلانات فى جميع الاحيان مقابل ٧٥ ٪ تثق فيها فى بعض الاحيان و ٩ ٪ لا تثق فيها على الاطلاق و ٧٪ بدون اجابة .

ويرجع عدم الثقة الى المغالاة ، وعدم الصدق فى البيانات والشعور بأن الاعلان يتم لمن يدفع الثمن مهما نكن مواصفات السلع المعلن عنها ، والاعلان عن سلع غير موجودة ، وقيام نفس المذيعة أو المذيع بالاعلان عن سلع متنافسة فى حالة الاعلان على شاشة التليفزيون .

وتؤكد هذه النتائج ضرورة تأكد وسائل نشر الاعلانات من صحة البيانات المنشورة فيها حتى يثق المعلن اليهم بها وخاصة أن الثقة أساس الاقتناع وشراء السلع المعلن عنها .

٤ — تؤيد حوالى ٣١٪ من مفردات العينة الاعلان على شاشة التليفزيون مقابل حوالى ١٥ ٪ منها لا تؤيده تماما وحوالى ٥٤ ٪ منها على الحياد . ويجب أن يدفع ذلك المسئولين عن الاعلان فى التليفزيون على الاهتمام والدراسة لكسب الاتجاه العام لمشاهديه نحو الاعلانات على شاشته .

٥ — أوضحت هذه الدراسة بطريقة غير مباشرة عدم وجود قواعد أدبية يلتزم بها المشتغلون بالاعلان فى بلادنا من معلنين وناشرين ووكالات اعلان ، منها عدم تحيز المعلن لبعض وسائل نشر الاعلانات لاسباب غير موضوعية ، وعدم استخدام أفكار أو تصميمات تقدمها له وكالة اعلانية فيما ينشره من اعلانات عن طريق وكالات أخرى ، وعدم الذم فى معلن آخر بطريق مباشر أو غير مباشر وعدم اقتباس أفكار معلنين آخرين فى مجال الاعلان وعدم الذم فى وسائل نشر الاعلانات ، وعدم التأثير على السياسة الاعلامية لاى وسيلة من وسائل نشر الاعلانات عن طريق الضغط المادى عليها عن طريق ما ينشره فيها من اعلانات ، ومراعاة الذوق العام والاخلاق والمعتقدات الدينية والسياسية فى وسائله الاعلانية .

وبالنسبة لوسائل نشر الاعلانات فانه يجب معاملة المعلنين ووكالات الاعلان على أساس المساواة من حيث الاسعار والتنفيذ والخدمات .. الخ . وعدم الاعتماد على الخصم أو التخفيض فى الاسعار فى المنافسة فيما بينها ، والعناية بنشر الاعلان بأحسن صورة ممكنة من حيث الطباعة والحفر بالنسبة للصحف ، والعرض بالنسبة للافلام .. الخ ، والالتزام بنشر الاعلانات

---

(١) تام التليفزيون العربى بتلافى ذلك اعتبارا من يونيو ١٩٧١ فى الوقت الذى كانت قد تمت فيه هذه الدراسة فعلا.

فى المكان والزمان المتفق عليهما الا فىحالات طارئة كعدم نشر اعلان عن افتتاح خط جوى جديد فى نفس الصفحة التى تنشر فيها تفاصيل حادث طائرة وصور الضحايا (١) ، وعدم تهديد المعلنين أو مهاجمتهم فى حالة عدم الاعلان . وعدم الذم فى الوسائل الاخرى لنشر الاعلانات أو وكالات اعلانية ، وعدم نشر أى اعلانات لا تطمئن الى ما ورد فيها من بيانات وعروض وجديتها .

وبالنسبة لوكالات الاعلان فانها يجب أن تحرص على خدمة مصالح عملائها ، بغض النظر عن نسب العمولة التى تحصل عليها من وسائل نشر الاعلانات ، وعدم التنافس بين وكالات الاعلان فيما بينها على أساس تخفيض نسبة العمولة التى تتقاضاها من وسائل النشر أو التنازل عنها بشكل ظاهر أو مستتر للمعلنين ، وعدم خدمة عميلين متنافسين تتعارض مصالحهما الاعلانية ، وسداد قيمة الاعلانات لوسائل النشر عقب تقديم الفواتير ومستندات النشر بفترة معقولة ، وعدم مهاجمة وكالات الاعلان الاخرى أو وسائل النشر التى لا تتعامل معها ، وذلك بطريق مباشر أو غير مباشر (٢) .

التوصيات :

للاعلان أهمية كبيرة فى جمهورية مصر العربية كدولة اشتراكية نامية تحقيقا لاهداف اعلامية وتعليمية وارشادية وتذكيرية وتنافسية ما دامت هناك منافسة بين الشركات فى نفس الصناعة ، وأيضا بين الصناعات كالبلاستيك والكرتون فى مجال التعبئة ، وان كان لا يجب أن يكون الهدف التنافسى للاعلان هو الشكل الوحيد للاعلان على حساب الاهداف الاخرى .

فى حدود هذا الاطار فاننا نوصى بما يلى :

١ — تدعيم أجهزة الاعلان أو الادارات التى تقوم بالنشاط الاعلانى فى شركات القطاع العام وكذلك الاجهزة المسئولة عن الاعلان فى وسائل نشر الاعلان ووكالات الاعلان بالامكانيات البشرية المتخصصة فى مجال الاعلان ، ويمكن الاعتماد فى ذلك على خريجى كليات التجارة ((**شعبة ادارة الاعمال)) وخريجى دبلوم التسويق بكلية التجارة بجامعة القاهرة .**

٢ — **تدريب كبار المسئولين** عن الاعلان فى شركات القطاع العام ووسائل نشر الاعلان ووكالات الاعلان فى دورات تدريبية قصيرة بهدف تغيير اتجاهاتهم الحالية نحو الاعلان واقناعهم بأن الاعلان له أهداف أعلامية وتعليمية وارشادية وتذكيرية هامة فى مجتمعنا الاشتراكى الذى يخطو خطوات متقدمة فى التصنيع ، بالاضافة الى الاهداف التنافسية ، وان الاعلان لا يعتبر علاجا ناجحا فى جميع حالات انخفاض المبيعات ، لان انخفاض المبيعات قد يكون نتيجة لتصميم السلعة او تقادمها أو ارتفاع اسعارها .. الخ ، وأن الاعلان لا يتطلب تصميما فنيا فقط ، بل يتطلب أيضا القيام ببحوث لتحديد هدف الاعلان وموضوعه والمنفق عليه سنويا وتوزيع نفقاته غير المباشرة على القطاعات التسويقية المختلفة كالمنتجات والمناطق البيعية .. الخ . واختبار الرسالة الاعلانية قبل نشرها ، واختيار الوسائل المناسبة لنشر الاعلان ، وتقييم الحملات الاعلانية والتنسيق بين الاعلان والبيع الشخصى والتوزيع ، وان هناك أساليب علمية حديثة تستخدم فى ذلك وان الخبرة وحدها أو المجاملة أو التجربة والخطأ لم تعد أساليب علمية فى مجال الاعلان . ويمكن أن يلعب معهد الاعلام التابع لجامعة القاهرة والمعهد القومى للادارة العليا دورا هاما فى تحقيق ذلك . ان اقتناع كبار المسئولين عن بلادنا بذلك أساس نجاح الاعلان .

٣ — تدريب العاملين فى مجال الاعلان لتعريفهم بالاساليب الحديثة المتبعة فى مجال الاعلان

---

(١) نشر اعلان عن افتتاح احد الخطوط الجديدة لمؤسسة الطيران العربية المتحدة فى احدى الصحف فى نفس الصفحة التى نشرت فيها تفاصيل حادث احدى طائراتها فى ليبيا .

(٢) جميع هذه النقط واردة فى المرجع الذى سبق ذكره للدكتور محمود عساف ص ١٩٢ — ١٩٣ .

وتدريبهم على كيفية تطبيقها . ويجب الاستعانة بأساليب « الحالات » و « الندوات » فى ذلك ويمكن ان يقوم بهذه البرامج كل من المركز العربى للبحوث والادارة (آراك) وجمعية ادارة الاعمال العربية . ويتوقف نجاح هذا النوع من التدريب على نجاح تدريب كبار المسئولين عن الاعلان فى جمهورية مصر العربية اولا .

٤ — اهتمام المكاتب والمراكز المتخصصة فى البحوث باقناع الشركات بالاستفادة من خدماتها فى مجال الاعلان خاصة بالشركات التى لاتوجد بها اجهزة متخصصة لبحوث الاعلان . ويجب ان تقدم لها التسهيلات المادية اللازمة للقيام بمثل هذه البحوث والدراسات .

٥ — تدعيم الادارات التجارية فى المؤسسات العامة بالامكانيات البشرية المتخصصة فى التسويق بصفة عامة ، والاعلان بصفة خاصة لمعاونة الشركات التابعة لها فى تخطيط وتنفيذ الحملات الاعلانية ومتابعتها خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة ، وفى مجال الاعلانات التى تشترك فيها اكثر من شركة من شركات المؤسسة .

٦ — اصدار القرارات من المسئولين فى الدولة بفصل تبعية وكالات الاعلان عن وسائل نشر الاعلان او المعلنين حتى تتصف بصفة الحياد التى يجب ان تتميز بها وكالات الاعلان . ويتطلب ذلك دفع تعويضات للشركات التى تمتلك وكالات الاعلان حاليا . وقد يواجه تنفيذ هذه التوصية بعض الصعوبات الناتجة عن اعتماد بعض وسائل النشر على وكالات الاعلان التابعة لها من حيث الايرادات .

٧ — تكوين جمعية للاعلان فى جمهورية مصر العربية تضم الى عضويتها العاملين فى مجال الاعلان (معلنين ووكالات اعلان ووسائل نشر اعلان) بشروط معينة ، وتهدف الى رفع مستوى الكفاية الاعلانية عن طريق تنظيم المحاضرات والندوات وبرامج التدريب واصدار مجلة ونشر بحوث فى مجالات الاعلان وعقد المسابقات وتنظيم المؤتمرات ، ووضع القواعد الادبية والسلوكية التى يجب ان يلتزم بها المشتغلون بالاعلان ، بالاضافة الى نشر الوعى الاعلانى بين العاملين فى مجال الاعلان والجمهور فى جمهورية مصر العربية .

٨ — الاهتمام بالاعلان فى مجال التصدير وخاصة ان منتجاتنا تواجه منافسة قوية فى الدول الاجنبية . ويمكن ان يلعب الاعلان دورا هاما فى تقديم المنتجات لاول مرة للاسواق الاجنبية وشرح خصائصها ومجالات استعمالها وكيفية استعمالها وصيانتها والاماكن التى تباع فيها واسعارها ومزاياها بالنسبة للسلع المنافسة مع القيام بحملات اعلانية تذكيرية .

ويجب ان يكون هناك تنسيق واضح بين الاعلان والتوزيع والبيع الشخصى .. الخ وغيرها من العناصر الوظيفية التى يتألف منها البرنامج التسويقى ، وان يعتمد الاعلان على الدراسة العلمية فى تقييم الرسالة الاعلانية واختبارها قبل نشرها واختيار الوسائل المناسبة للنشر وتقييم الحملات الاعلانية وتحديد المنفق على الاعلان وتحديد من سيقوم بنشاط الاعلان فى الخارج (الشركة — الموزع — شركات التجارة) ومدى الاستعانة بوكالات الاعلان فى هذا المجال .

٩ — اهتمام المسئولين فى الاذاعة والتليفزيون بتنمية مواردهما عن طريق الاعلان ، وخاصة أن مواردهما المالية لا يمكن الاعتماد عليهما الا بدرجة ضئيلة فى تمويل نفقات كل منهما . كما أن مواردهما من الاعلان تقل كثيرا عن موارد محطات الاذاعة والتليفزيون فى جميع أنحاء العالم (١) .

---

(١) استغرق الاعلان ١٫٧٦٪ من وقت الارسال الكلى فىالتليفزيون خلال عام ١٩٦٩ ٤٫٢٪ ، ٠٫٠٠٨٪ ، ٠٫٠٠١٤٪ من وقت الارسال الكلى فى محطات اذاعة الشرق الاوسط والاسكندرية والشعب على التوالى .

المصدر : تقارير نشاط الاعلانات التجارية فى الاذاعة والتليفزيون فى ج.ع.م. ١٩٦٨/١٩٦٩) . وتبلغ هذه النسبة حوالى ١٠٪ بالنسبة لمحطات الاذاعة والتليفزيون فى معظم بلاد العالم التى يوجد بها اعلان .

ولا يمكن تدعيم مواردهما المالية الا بتدعيم الجهاز المسئول عن الاعلان بالكفاءات البشرية المتخصصة فى التسويق بصفة عامة ، والاعلان بصفة خاصة ، والنظرة الى الاعلان على انه يهدف الى خدمة المعلن والمستهلك والمجتمع ، وليس على أنه مجرد أغان وألحان وصور متحركة تعرض فى أى وقت وبأى شكل ، مهما كان مملا بالنسبة للمشاهد أو المستمع ، والقيام بعرض الوسائل الاعلانية بصفة مستمرة متتابعة لمدة لا تقل عن ٣٠ دقيقة قبل السهرة بشكل ممل وذلك على شاشة التليفزيون (١) والسماح بالاعلان عن وكالة الاعلان واسم الفنان الذى رسم الصور المتحركة والملحن والمطرب فى نفس الرسالة الاعلانية على حساب السلعة المعلن عنها ، وهذا ما لا يحدث فى أى دولة فى العالم ، واختيار مذيعين يتولون الاعلانات بطريقة روتينية وقطع الاغانى فى الاذاعة لاذاعة الرسائل الاعلانية .

ويجب على الاذاعة والتليفزيون تخطيط البرامج ووضع سياسة خاصة بكيفية اذاعة أو عرض الاعلانات ، دون أن يسبب ذلك اى ملل للمستمع او المشاهد والاستفادة فى ذلك بآرائهم عن طريق الاستقصاءات والدراسات العلمية بالاضافة الى الاستفادة من تجارب محطات الاذاعة والتليفزيون فى جميع انحاء العالم . فمثلا يمكن عرض ٣ دقائق اعلان كل ربع أو نصف ساعة من البرامج . ويمكن التوسع فى البرامج الاذاعية أو التليفزيونية التى يقوم المعلنون بتمويلها . وبطبيعة الحال يجب القيام بدراسات متكاملة للحصول على النتائج المطلوبة من حيث زيادة ايرادات الاعلان فى الاذاعة والتليفزيون . وعن طريق التخطيط أيضا يمكن تدعيم الموارد المالية للوسائل المختلفة لنشر الاعلان ، كالصحف والبريد والسينما .... الخ .

وأخيرا أرجو أن تحقق هذه الدراسة النتائج المرجوة منها فى مجتمعنا الاشتراكى الذى يجب أن يعتمد على التخطيط الشامل فى جميع المجالات بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة . ومن المعروف أن الاعلان يعتبر من الوظائف التسويقية الرئيسية .

أساس جديد لفن الادارة

الافراد فى مؤسسة ما هم الذين يبدأون نشاطهم وهم الذين يحددونه . كما ان كل ما تستخدمه الشركة الحديثة من المكاتب الى الحاسب الالكترونى والمعدات الالية وغير ذلك ، يصبح غير منتج ما لم يتوله الجهد الانسانى ويوجهه . فالانسان هو الذى يصمم المعدات أو يشتريها ، وهو الذى يقرر أين وكيف يستخدم الحاسب الالكترونى ، وهو الذى يوفر رأس المال المطلوب ويقرر الاجراءات المحاسبية والمالية التى تستخدم . كما تحدد كل ناحية فى انشطة الشركة بناء على خبرة ودوافع وفاعلية التنظيم الانسانى . والعمل الرئيسى ذو الاهمية البالغة من بين واجبات الادارة هو ادارة العنصر الانسانى لان كل شىء آخر يتوقف على مدى النجاح فى ذلك .

مقتبس من كتاب « التنظيم الانسانى » تأليف : Rensis Likert

Mc Graw-Hill Book Company, 1967.

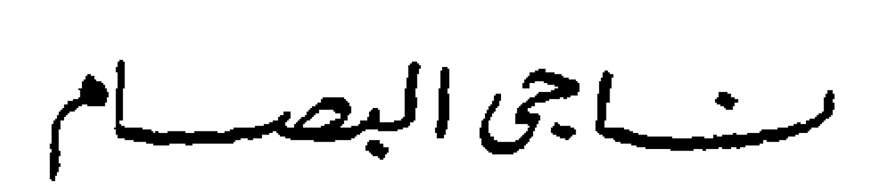
---

(١) قام التليفزيون العربى بتنفيذ ذلك ابتداء من يونيو ١٩٧١ فى الوقت الذى كانت قد تمت فيه هذه الدراسة فعلا .

الرقابة الداخلية وفاعليتها على الأنشطة الحكومية

الى سنوات مضت كانت معظم الوحدات الاقتصادية تخضع لنوع من الرقابة الاجرائية التى لم تكن تملك أدوات المنع بل تكتفى بالنصيحة أو الزجر . ثم بعد انشاء الجهاز المركزى للمحاسبات تطورت العملية الرقابية الى نوع آخر من الرقابة على الاهداف المحددة مسبقا ، ولاشك ان هذا التطور هام وضرورى ومتفق مع اتجاهات العصر نحو الاخذ باسباب ما يسمى بالرقابة المانعة ، أى الرقابة على العملية الادارية فى مراحلها الاولى ومنع أى انحراف قبل حدوثه ، ولا شك أيضا أن الوصول الى هذا النوع من الرقابة ليس بالامر الهين ، بل يتطلب تحديدا واضحا للاهداف ، مع وضع المعدلات اللازمة لتقييم الاعمال . واذا كان هذا هو الحال فى مجال ادارة الاعمال ، فانه أكثر صعوبة فى محيط الانشطة الحكومية ، حيث لا يوجد تنميط حقيقى للاعمال وخاصة الاعمال المكتبية . هذا فضلا عن غموض الاهداف . ومع ذلك فالكاتب يحدثنا عن امكانية اتخاذ بعض الاجراءات الكفيلة بتحقيق قدر مناسب من الرقابة على هذه الانشطة مشيرا الى تجربة بعض الدول فى انشاء وظيفة الرقيب الخاص الذى يقوم بعملية الرقابة على أوجه النشاط الحكومى ، تلك التجربة التى أخذت بها مصر أخيرا بانشاء وظيفة المدعى العام الاشتراكى .

اختلف علماء الادارة فى تحديد مفهوم الرقابة دون ان يتعدوا فى تعريفاتهم ماهياتها . فقد اعتبرها هنرى فايول بمثابة وظيفة يقصد منها مراجعة نتائج الاعمال المنجزة بغية التأكد من انطباقها على الخطط الموضوعة قبل حدوثها . (١) وذهب « Billy Goetz » الى أن الرقابة الادارية تهدف الى ارغام الحوادث كى تتفق مع الخطط الموضوعة (٢) .



مدرس الادارة العامة بكلية التجارة
بجامعة الرياض

والملاحظ من التعريف الاخير أنه كيما تكون الرقابة فعالة لابد من تعيين الاهداف النهائية ، واعداد الخطط المنسقة ، لانها تعتبر بمثابة مقاييس للحكم على مدى انطباق النتائج الحاصلة عليها ، والعمل على استباق الحوادث للاشارة الى الانحرافات . وقد اعتبرها آخرون طريقة يتأكد كل رئيس ادارى بموجبها من أن ما أنجز من الاعمال هو ما قصد انجازه (٣) .

ان الرئيس الادارى لن يتمكن من اجراء الرقابة الا فى حالة التنفيذ أو بعده ، وعندها يتمكن من مراقبة الاداء وتقويم النتائج ، وقياس توافقها مع الخطط ، والا كان حكمه أقرب ما يكون الى الحدس والتخمين . الا أن العودة الى الماضى ودراسة نتائج العمليات وتحديد

1) Billy Goetz, Management planning and Control P. 229.

(٢) ميخائيل جميعان . أسس الادارة العامة سنة ١٩٦٩ : ص : ١٧١ .

3) Control consists in overfying whether every thing Occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and principles established.
Fayal, general & industrial management; P. 107.

(*) مدرس الادارة العامة بكلية التجارة — جامعة الرياض .

مواطن الاختلاف فى الاداء يمكن أن يفيد الرئيس فائدة كبيرة ، لان الماضى يعتبر ذخيرة للسمتقبل بما يكمن فى طياته من حوادث .

فالرقابة تسعى الى اكتشاف مواطن الضعف قبل حدوث الاخطاء ، وان تعلل أسباب الانحرافات كأن تكون نتيجة لتبدل الظروف بشكل مفاجىء او تولد بعض القوى القاهرة او بفعل الانسان نفسه .

وتتجلى أهمية الرقابة بشكل خاص فى كونها اداة للحكم على سلامة الخطط الموضوعة نفسها ، وتتمكن من ادخال التعديلات عليها . لذلك فان مهمة الرقابة ليست مقصورة على المسئولين فى الادارة العليا فحسب ، بل هى من أولى واجبات كل رئيس ادارى فى المشروع . فالرؤساء الاداريون باشرافهم على اعمال مرءوسيهم يمكنهم أن يزودوا جهاز الرقابة الملحق بالادارة العليا بملاحظاتهم عن العمل كيما تتخذ التدابير اللازمة .

والرقابة الادارية قد تكون داخلية تنبعث من صميم الاداة الادارية والمستويات الرئاسية ووحدات التنفيذ والمتابعة بها ، وتتبع أساليب فنية مختلفة فى مباشرتها ، وقد تكون خارجية تباشرها أجهزة مركزية مستقلة .

الرقابة الداخلية :

تعتبر الرقابة الداخلية نظرية أساسية فى مجال ادارة الاعمال حيث يوجه بالغ العناية الى أساليب تقويم العمليات وفق وحدات عمل معيارية يتم على أساسها مراجعتها والتحقق من سلامتها ، وتعرف برقابة الانتاج . لكن هذا النوع من الرقابة لا يلقى ما يستحقه من اهتمام فى نطاق الادارة العامة ، اذ يتركز الاهتمام فيه بالرقابة الخارجية وأجهزتها ، فى حين أن الرقابة الداخلية هى الرقابة الاصلية الواجب التعويل عليها والاهتمام بها . أما الرقابة الخارجية فهى رقابة احتياطية لكشف ما قد يكون هناك من أوجه قصور أو انحراف لم تكشف عنها الرقابة الداخلية الاصلية (١) .

ففكرة الرقابة الداخلية تقوم على خلق الوسائل والادوات الرقابية ، وادماجها فى الكيان التنظيمى بحيث تمثل جزءا لا ينفصل عن الاجراءات التى تحكم الاداء ، وبمعنى آخر فان كفاية الاداء ترتبط فى المقام الاول بالقدرة على اتباع سياسات وأساليب رقابية تنبع فى الاساس من واقع العمل داخل التنظيم وترتبط بين طبيعة العمل وأهدافه . فالعمل الذى يغلب عليه الطابع الادارى البحت يتطلب بالضرورة أساليب للرقابة تختلف عن الرقابة التى تمارس على الاعمال ذات الصبغة الفنية المتخصصة . لهذا فانه مهما تباينت طبيعة العمل وأهدافه ، فان هدف الرقابة فى جوهره واحد لا يتغير الا وهو ضمان عدم خروج الاداء الوظيفى عن الاطار الذى تحدده قيادة التنظيم .

ولهذا فان الرقابة باعتبارها احدى الوظائف الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الادارى ، تتطلب فهما مرنا وشاملا للاعتبارات السلوكية والسيكلوجية التى تؤثر فى العلاقات بين العاملين فى طرق آدائهم . فالرقابة المتشددة والتى تتطرف فى التهديد بقوة السلطة والجزاءات الرسمية تخلق جوا من النفور وأزمة الثقة بين القادة والمرءوسين ، مما يدفع بالمرءوسين الى التنصل من مسئولية أداء الاعمال خشية التورط فى الاخطاء او يؤدى ذلك بدوره الى السلبية وقتل الحوافز والقدرة على الابتكار والمبادرة . أما مرونة السياسات الرقابية فانها تحقق نتائج اكثر ايجابية وأكثر فائدة لعمل التنظيم .

اجراءات الرقابة الداخلية :

تنطوى وظيفة الرقابة على اجراءات أساسية منها :

---

(١) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى . الادارة العامة فى الدول العربية . مطبعة المعارف ـ بغداد سنة ١٩٦٩ . ص : ١٦٨ .

١ — وحدات القياس :

تقوم هذه الوسيلة على تعين المستويات ، كي تستخدم فى قياس النتائج الحاصلة ويمكن أن تعتبر الخطط الموضوعة لتنفيذ الاعمال فى المشروع بمثابة مقاييس تستعمل للحكم على النتائج فى اعمال الرقابة . وينبغى أن تترجم هذه المقاييس الى وحدات ومفردات مادية كمقدار كمى أو كيفى من الانتاج . وهذا النوع من المستويات يبين ضرورة اداء عدة وحدات من العمل فى فترة محددة من الزمن ، وبذلك يتمكن جهاز الرقابة من الاستفادة منها .

ولا يقتصر استخدام معدلات الاداء على ادارة الاعمال ، بل يستخدم أيضا فى الادارة الحكومية وذلك بما يتفق وطبيعة ما تؤديه من خدمات ، ويقترن ذلك عادة بتطبيق ميزانية الاداء والبرامج التى تبرز الهدف من التمويل ، اذ توضع الوظائف وأوجه النشاط والمشروعات الحكومية على اساس وحدات تكاليفها وأدائها المعيارية ، وبذلك يتخذ هذا النوع من الميزانيات كأداة فعالة للرقابة . ولا يخفى علماء الادارة صعوبة الاخذ بالوحدات القياسية فى القطاع الحكومى . غير أنهم لا ينكرون ضرورة ذلك وأن وجود معايير للاداء الحكومى ، وان كانت غير دقيقة ، فهى خير من عدم وجودها اطلاقا ، اذ بموجبها يستطيع الادارى أن يجد ما اذا كانت منظمته وبرنامجه فى تقدم أو تخلف طبقا لما يظهره منحنى الكفاية (١) .

ولكي يمكن التعرف على مدى مطاوعة مختلف أنواع المواقف الادارية للقياس والمعايرة لابد من تحليلها الى الانواع الثلاثة الرئيسية الاتية (٢) .

(أ) الاعمال التى تبلغ فيها المعيارية نفس الدرجة المكتملة التى وصلت اليها الصناعة ومن ثم فهى تخضع لنفس درجة القياس .

(ب) الاعمال والوظائف المتكررة والتى تقبل القياس نسبيا ، ولكن تحدث فيها بعض الذبذبات ومع ذلك فانه يمكن استخدام الاحصاء فى تقدير العبء التقريبى للعمل خلال فترة من الزمن ، وبذلك يتنبأ بها بدرجة مقبولة من الدقة .

(جـ) وأخيرا المواقف التى لا يمكن التنبؤ فيها بالاعمال القادمة ، ومثل هذه المناشط متنوعة المظاهر ، لانها تتضمن مشكلات جديدة ، وأعمالا تظهر فى فترات غير منتظمة . وهذا هو المجال الوحيد الذى يحتوى على مشكلة حقيقية من وجهة نظر القياس الذى تتطلبه أغراض الرقابة .

ومع أن هذه الانواع الثلاثة من المواقف يمكن التمييز بينها ، الا انها تظهر فى أية ادارة حكومية كبيرة مما يستدعى بالتالى اتباع المعايير القياسية المناسبة . فالاعمال التى يمكن قياسها ولكنها تخضع لبعض التقلبات ، يصعب معها التحديد القاطع لكمية العمل التى يتعين على كل عضو فى الجهاز الادارى أن ينجزها فى غضون مدة زمنية معينة ، وكل ما يمكن عمله فى هذا الخصوص هو أنه اذا ما أثبت القياس تخلف العمل عن المواعيد المقررة لاتمامه ، فانه يمكن حل هذا عن طريق زيادة أو انقاص عدد الافراد اللازمين للقيام بالعمل . أما عن ذلك النوع من الاعمال الذى يشتمل على متغيرات عديدة يصعب معها قياسها ، فهذه يمكن — كما يقول البعض — اخضاعها ، أيضا للرقابة ، وأن يكون فى حدود معينة عن طريق اسناد مهام معينة الى تلك الفئة المعينة من الموظفين ، ثم محاولة التعرف على وجه التقريب على امكانية الانتهاء منها .

٢ — تقارير العمل :

ان فعالية نظم الرقابة الادارية تتوقف على دقة التقارير المقدمة عن سير العمل ، التى يجب تجميعها بطريقة مرتبة منتظمة فى المستوى الخاص بالتنفيذ كجزء عادى من التعليمات اليومية

---

(١) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى — الادارة العامة فى الدول العربية — المرجع السابق ص ١٧١ — ١٧٢ .
(٢) مارشال ديموك — الادارة العامة — ترجمة ابراهيم على البرلسى — مؤسسة الحلبى وشركاه للنشر والتوزيع . القاهرة سنة ١٩٦٧ ص : ٥٠٧ .

وليست كعبء اضافى على العاملين . وهـذه التقارير تتضمن المعلومات التى يجبأن تصاغ أو توضع فى قالب يسهل قياسـه وتقييمه . ومعيار فاعلية نظم الرقابة الداخلية يتوقف على ما اذا كانت تلك المعـلومات كافية وواضـحة ومفصلة ، حتى يتمكن المراقبون من أن يقارنوا بين التقدم الذى توضحه هذه التقارير ومـدى اتفاقه او اختلافه مع معدلات الاداة المقررة (١) .

ومثل هذه المعلومات يجب وضـع التقارير بشأنها على أساس وحدات التكلفة ووحـدات الزمن ووحـدات الكم . أو بمعنى آخـر تكون هـذه المعلومات منصبة على أمور تقبل التقدير والقيـاس . وعندما توضـع التقارير بشـأن المعلومات المطلوبة فانها تجتمع فى كل مستويات التنسيق حتى تتوافر لدى العاملين فى كل مستوى بالمنظمة صورة كاملة من الانجاز ، ويستطيع الرئيس الادارى عن طريقها معرفة أين يجرى الفحص والتحقيق ، أو يتخـذ اجراء معينـا ، والتعرف على مواطن الاضـطراب مما يقتضى توافر القدرة على مقارنة الانجاز ، كما تكشف عنه التقارير المقدمة طبقا لنظـام الرقابة على أساس مستوى أو نمط الاداء بحيث يتبين ما يجب أن يكون عليـه الاداء فى مراحـل أو مواطن بذاتها (٢) .

وقد توضح الانماط عن طريق نظام الميزانية الذى يضع ضوابط الانفاق وتنبؤات الانجاز خلال فترة محددة فى سنة العمـل عن طريق نظـام تخطيط العمـل ونظـام موثوق به لمحاسـبة التكاليف .

الرقابة الخارجية :

تتولى عملية الرقابة الادارية الخارجية أجهزة مركزية مستقلة عن السلطات التنفيذية ، وقد تكون هذه الهيئات متخصصة فى ميدان الميزانية والشئون المالية ، أو هيئات قضائية وتشريعية. ويرى البعض أن هذا النوع من الرقابة له أهمية أكبر من الرقابة الادارية الداخلية التى لا تخرج عن كونها رقابة من الادارة على نفسـها طبقا لما تضعه من قواعد .

والرقابة القضائية ترمى الى احترام حقوق الافراد ، وبدونها تقوم الادارة بمخالفة نصوص وأحكام القانون كلما وجدت لها مصلحة فى ذلك. ويمكن أيضـا للادارة أن تأتى من التصـرفات التحكمية ما تشاء دون أن يتمكن الفرد المضار من طلب الغاء هذا القرار التحكمى أو التعويض عما تسبب له من أضرار .

ومع ذلك ينبغى الا يبالغ فى تنظيم الرقـابة القضائية بحيث يؤدى الى اعاقة سلطة الادارة التقديرية ، لان مباشرتها لسلطاتها التقـديرية ضرورى لوجودها ، ذلك لان الرقابة هـدفها معرفة ما اذا كان العمل الذى يتضرر منه الفرد موافقا للقانون ، أو غير موافق ، ومع ذلك فلممارسة هذه الرقابة ينبغى أن يكون للهيئـة المكلفة بالرقابة الاختصاص بمقتضى نص قانونى وأن تسـير عند نظـرها للنزاع وفقا للقواعد والاجراءات التى حددها المشرع . كما انه ينبغى ان يكون لحكمها فى النزاع قوة ملزمة .

أما عن رقابة السـلطة التشريعيـة فتنص دسـاتير معظم الدول على خضـوع الهيئـات

---

(١) الدكتور سيد محمود الهوارى . الادارة ، الاصول والاسس العلمية — الطبعـة الثـالثة سـنة ١٩٦٦ ص : ٣٥٠ — ٣٥٦ .

(٢) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى — الادارة فى الدول العربية — المرجع السابق ص : ١٧٠ .

التنفيذية لرقابة الاجهزة التشريعية القائمة على تمثيل المصالح الشعبية .

وفى الدول الاسكندنافية (١) تتمثل الرقابة الادارية بالرقيب الخاص Special Commissioner او ما يطلق عليه Ombudsman الذى يختاره البرلمان وفقا لما منح من وسائل بعيدة المدى لمباشرة الرقابة على أوجه النشاط الحكومى ، وذلك لموازنة السلطات الكبيرة التى منحت لرئيس الدولة بموجب دساتير تلك الدول التى تأثرت الي حد ما بنظريات مونتسكيو . فقسمت السلطات فيها بين رئيس الدولة والبرلمان والمحاكم .

فتخويل البرلمان سلطة اختيار الرقيب أو مأمور التحريات ، تعنى الاستيثاق من التزام المحاكم والهيئات الاخرى ، أحكام القوانين واللوائح . ومتابعة القضاة وغيرهم من الموظفين الذين يرتكبون أثناء مباشرة واجباتهم الوظيفية أعمالا غير مشروعة ، أو يهملون واجباتهم .

فهذا النوع من الرقابة انما استحدث لحماية المواطنين من تعسف تلك السلطات ولمراقبة عمال الادارة العامة أثناء مباشرتهم أعمالهم ، وللقضاء على نظرة الشك والريبة تجاه تصرفاتهم . لهذا فانه لا يعتمد على ما تراه الحكومة ملائما ، وانما هو فى الحقيقة والواقع ثورة فكرية أرست نظاما تعتمد سلطة القائم عليه على ثقة البرلمان بعيدا عن تدخله ، ويعنى بملاحظة احترام المحاكم والاجهزة الادارية لحقوق المواطنين بصورة عامة .

فوظيفة الرقيب الخاص Special Commissioner لا تستمد قوتها من سلطاتها بل من تلك الحقيقة التى تنضوى فى طياتها تمثيلا للبرلمان نفسه وموضع ثقته واستقلالها عن الحكومة والبرلمان معا رغم الاتيان بها من قبل هذا الاخير .

وتتركز رقابة الرقيب الخاص على النواحى الادارية الحكومية ، اى الادارة المركزية والمحلية وعلى الوزراء وصغار الموظفين ، فله الحق فى اجراء التحقيق فى الشكاوى المقدمة اليه من قبل المواطنين عليهم والتعمق فى التحقيق فى عمل يبدو له الاتيان عمدا به وعن اهمال أو تقصير من الموظف المسئول عنه ، وتوصية الطلبات الى الوزراء بانجاز الاجراءات التأديبية ضد ذلك الموظف ، وبالتالى له الحق فىأن يلفتنظر البرلمان الى ما قد يترتب من آثار نتيجة الاخذ بتشريع ما أو التشريعات السارية .

وقد أثبتت تجربة الدول الاسكندنافية صلاحية هذه الفكرة ونجاحها بالرغم من معارضتها من قبل الادارة فى بدايتها .

---

(١) الفريد بكسليوس — نظام الاومبورسمان فى السويد —مجلة العلوم الادارية — السنة السابعة ، العدد الثانى سنة ١٩٦٥ . ص / ٢٨٧ — ٣١٥ .

طبيعة ومجال الادارة *

لا تزال طبيعة ومجال الادارة مادة لكثير من الدراسات والمساجلات . فبينما نظر الى الادارة منذ بضع مئات من السنين على انها فن طبيعى ، الا انمظاهرها المتعددة تعرضت لدراسات عميقة أدت الى استعمال مصطلحى « الادارة العلمية » و « العلوم الادارية » ، ومن ثم ظهر فى مجالها العديد من المبادىء. ولكن هذه المبادىء لم تتعرض للاختبارات الدقيقة التى تتعرض لها العلوم الطبيعية ، فيكون من الادق اذن أن ندخلها فى اطار المفاهيم أو التكتيكات التىتنتج عن تطبيق الاسلوب العلمى .

* مقتبسة من كتاب :
The administrations of O. & M. Services U.N. New York, 1969.

السوق المحلى للمعلبات

دراسة ميدانية *

صناعة المعلبات ، من الصناعات الهامة التى يمكن أن نعتمد عليها فى خطط التنمية الاقتصادية الى حد بعيد ، نظرا الى الظروف التى تحابى نمو هذه الصناعة ، مثل توافر الخامات الاساسية ، وعدم الحاجة الى درجة عالية من التكنولوجيا . بالاضافة الى اتساع سوق الاستهلاك وتزايد الاتجاه نحو المعلبات بوجه عام بازدياد الدخل الاسرى ، هذا عن السوق المحلى . أما عن السوق التصديرى فلدينا امكانيات طيبة فى تسويق معلباتنا فى شتى أنحاء العالم مع شىء من الاتقان فى العبوة والاهتمام بالجودة .

فى الصفحات التالية ننشر ملخصا لبحث ميدانى عن السوق المحلى للمعلبات . استهدف البحث توصيف السوق ، وتقييم السياسات التسويقية لاحدى شركات القطاع العام مع عقد المقارنة اللازمة بينها وبين الشركات المنافسة . كما شملت الدراسة بحوثا عن الموزعين والمستهلكين ، وناقشت عوامل اقبال كل منهما على أصناف دون اصناف ، وأسباب ذلك . وعرضت آراء المستهلكين فى انتاج الشركة وشكاواهم من انتاجها ، وبسطت وجهة نظر المستهلك النهائى فى المعلبات المحلية بصفة عامة .

وقد كشفت هذه الدراسة بعضا من المشكلات التى تحتاج الى علاج قد يأتى بتنفيذ بعض التوصيات التى وردت فى نهاية البحث .

الهدف من هذه الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة ما يلى :

١ — توصيف السوق المحلى للمعلبات .

٢ — تقويم السياسات التسويقية لاحدى شركات القطاع العام فى السوق المحلى .

٣ — المقارنة بين السياسات التسويقية للشركة محل الدراسة وبين الشركات المحلية المنافسة .

٤ — وضع التوصيات الضرورية لاعادة تشكيل السياسات التسويقية للشركة محل الدراسة .

نطاق الدراسة :

ولقد روعى فى نطاق الدراسة أن يتضمن الابعاد التالية :

١ — من الناحية الجغرافية :

السوق المحلى ويتمثل أساسا فى القاهرة .

٢ — من ناحية المنتجات :

مجموعة المعلبات .

٣ — من ناحية التوزيع :

تجار التجزئة (البقالون) ثم المستهلك النهائى .

٤ — من ناحية الانتاج :

منتجات الشركة محل الدراسة ومنتجات

* د. محمد عفيفى حمود .
مركز البحوث والاستشارات الادارية

الشركات المحلية المنافسة ثم المنتجات المستوردة .

طريقة الدراسة :

تشتمل الدراسة على جزءين اساسيين هما:

أولا بحث الموزعين (البقالين) .

وذلك باعتبار الموزعين حلقة الاتصال الرئيسية بين المنتج والمستهلك النهائى ، ومن ثم يمكن الاعتماد عليهم فى الحصول على بيانات توضح وجهة نظر الموزع ، وكذلك آراء المستهلكين من خلال التعامل الذى يتم بين الفريقين .

وقد تمت دراسة الموزعين عن طريق استقصاء بالمقابلات الشخصية من خلال الخطوات التالية :

١ ـ اعداد قائمة الاستقصاء :

واستهدفت القائمة الحصول على معلومات تتعلق بما يلى :

(أ) طلبيات الموزعين من المعلبات مقسمة حسب الشركات المنتجة .

(ب) رأى الموزعين فى مدى تفضيل المستهلك لمنتجات معينة من شركة معينة .

(ج) رأى الموزعين فى تحديد الاصناف المطلوبة دائما موزعة حسب الشركات المنتجة .

(د) تقويم الموزعين لاسلوب تعامل الشركات المنتجة معهم من حيث :

١ ـ هامش الربح
٢ ـ معدل التوزيع
٣ ـ توافر البضاعة
٤ ـ مهلة الدفع

(هـ) رأى الموزعين فى معدل زيارات مندوبى مبيعات كل من الشركات المنتجة لهم .

(و) شكاوى الموزعين من مندوبى البيع ، خاصة مندوبى شركة القطاع العام محل الدراسة ورد الفعل لدى مفتش التوزيع .

٢ ـ اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار ثلاث مناطق جغرافية داخل القاهرة لاجراء الدراسة وهى :

(أ) منطقة مصر الجديدة .

(ب) منطقة الزمالك وقصر النيل .

(ج) منطقة شبرا .

وقد تم اختيار هذه العينة من واقع نتائج دراسة ميدانية سابقة لسوق الاغذية المحفوظة والتى أظهرت أهمية هذه المناطق الثلاث بالنسبة لهذه المنتجات ، وذلك على ضوء تخطيط القاهرة الكبرى .

كما يلاحظ أن هذه العينة تمثل مستويين اجتماعيين مختلفين بالنسبة للسوق المحلى للمعلبات ، المستوى الاول : مستوى الدخل فوق المتوسط ، ممثلا فى مناطق مصر الجديدة ، قصر النيل والزمالك .

والمستوى الثانى ، مستوى الدخل المتوسط، ممثلا فى منطقة شبرا .

ثانيا : بحث المستهلكين :

وقد تم استقصاء آراء المستهلكين ، باعتبارهم المقياس الاول والاخير فى تقويم سياسات الشركة محل الدراسة بالمقارنة بالشركات الاخرى المنافسة .

وتم تنفيذ هذا البحث باتباع الخطوات التالية

١ ـ اعداد قائمة الاستقصاء :

وقد استهدفت القائمة الحصول علىالمعلومات الآتية :

(أ) توصيف للمستهلك النهائى للمعلبات فى السوق المحلى ، من حيث عدد أفراد الاسرة ومستوى الدخل واشتغال الزوجة .

(ب) تحديد مركز الشركة فى السوق المحلى للمعلبات .

(جـ) تحديد الاصناف التى يفتقر اليها السوق المحلى .

(د) معرفة وجهة نظر المستهلك فى المعلبات المحلية عموما ، وبصرف النظر عن الشركة المنتجة ، وذلك من حيث مستوى الجودة ، السعر ، الأحجام المتوافرة ، المحتوى ، توفير ارشادات الاستعمال وكفاية الاعلان .

٢ ــ اختيار عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة للمستهلكين على مرحلتين :

المرحلة الاولى : وتضمنت اختيار العينة الجغرافية .

المرحلة الثانية : واشتملت على عملية اختيار عينة المستهلكين داخل العينة الجغرافية . وقد تم اختيار عينة المستهلكين عن طريق الاختيار العشوائى للمنازل والشقق فى المناطق الجغرافية الثلاث ، فى حين تم اختيار المناطق الجغرافية الثلاث فى بحث الموزعين وذلك لتكامل الدراسة والتوصيات .

هذا ، وفيما يلى عرض لنتائج الدراسة بجزءيها الاساسيين ، دراسة الموزعين ودراسة المستهلكين . يلى ذلك عرض للتوصيات المقترحة علاجا . لما أسفرت عنه الدراسة من مشكلات :

أولا ــ بحث الموزعين :

١ ــ طلبيات الموزعين :

وقد أشارت النتائج الى أن هناك تحسنا نسبيا فى مركز الشركة محل الدراسة على مستوى السوق المحلى (٤ر٣١٪ للشركة مقابل ٨ر٩ ٪ للشركة المنافسة) وان كان هذا التحسن النسبى يرجع الى ارتفاع نسبة البقالين الذين يتعاملون مع الشركة فقط فى منطقة شبرا ، فى حين تنخفض هذه النسبة فى مناطق قصر النيل والزمالك ومصر الجديدة ، مما يستوجب الاهتمام بتوطيد الصلة بين الشركة والبقالين فى تلك المناطق .

٢ ــ شراء أصناف معينة نقدا من الشركة :

وقد تبين من الدراسة أن نسبة أكبر هى التى تشترى أصنافا معينة بذاتها من الشركة (٨ر٤٣٪) ولا شك أنها نسبة ضئيلة حيث لم تصل الى نصف الاجابات ، مما يوجب التركيز على منتجات معينة تعتمد عليها الشركة فى بناء سمعتها فى السوق .

٣ ــ الاصناف التى يفضلها البقالون بذاتها من منتجات الشركة :

وفيما يتعلق بالاصناف التى يفضلها البقالون بذاتها ، فقد أظهرت الدراسة أن أسباب ذلك التفضيل ترجع الى :

(أ) السعر .

(ب) الجودة .

(جـ) توافر تلك الاصناف فى السوق .

وعلى الرغم من أن نسب الاجابات لا تعكس الاغلبية الا فيما يتعلق بالسعر ، نسبيا ، فان الاعلان والدعاية والعبوة لم تكن من بين العوامل التى يفضل البقالون تلك الاصناف على أساسها ، مع ملاحظة أن الاعلان والدعاية يتميزان بالضعف الشديد من حيث أثرهما فى هذا الصدد .

٤ ــ العبوة :

وقد أظهرت الدراسة أن هناك شكوى من العبوة تتركز فى ناحيتين :

(أ) الصفيح والصدأ الذى يطرأ عليه ، مما يسبب تلف محتويات العلبة .

(ب) المظهر الخارجي للعبوة ، من حيث اللون والشكل ..

٥ ـ الاصناف التي يطلبها المستهلكون بصفة دائمة :

(أ) المربى : يفضل المستهلك مربى الشركة عن مربى الشركة الاخرى المنافسة (٥٣٪ ، ٤٧٪ على التوالى) .

(ب) الشربات : والطلب عليه ضعيف بالمقارنة بما ينتجه جروبى .

(ج) الخضار : ويطلب المستهلكون خضار الشركات المنافسة بدرجة أكبر من خضار الشركة محل الدراسة (٧٪ ، ٤٪ على التوالى) .

(د) الصلصة : والطلب عليها من انتاج الشركة يفوق الطلب على انتاج الشركات الاخرى المنافسة (٢٤٪ ، ١٤٫٧٪ على التوالى) .

(هـ) الاسماك المحفوظة : ويفضل المستهلكون ما تنتجه الشركة محل الدراسة على ما تنتجه الشركات الاخرى المنافسة بصفة عامة .

٦ ـ طريقة المعاملة مع الموزعين :

وفيما يتعلق بطريقة المعاملة بين كل من الشركة محل الدراسة والشركات الاخرى المنافسه من جانب وبين الموزعين من الجانب الآخر ، فقد تبين ما يلى :

(أ) هامش الربح : يفضل الموزعون (البقالون) التعامل مع الشركة نظرا لزيادة هامش الربح من منتجاتها .

(ب) معدل توزيع البضاعة : لا فرق بين الشركة والشركات الاخرى فى هذا المجال من وجهة نظر الموزعين .

(ج) توافر البضاعة : تتميز الشركات المنافسة فى هذا المجال على الشركة محل الدراسة .

(د) طول مهلة الدفع : ويفضل المستهلكون الشركات المنافسة على الشركة محل الدراسة فيما يتعلق بطول مدة الدفع .

٧ ـ معدل زيارات مندوبى البيع الموزعين (البقالين) :

وفيما يتعلق بمعدل الزيارات فقد تبين أن الزيارة من جانب مندوبى الشركة تتم بمعدل مرة واحدة كل خمسة عشر يوما ، بينما تتم زيارة مندوبى الشركات الاخرى المنافسة بمعدل اقل من ذلك كثيرا (١٩٪ ، ٩٪ على التوالى) .

٨ ـ الشكاوى التى يعانى منها الموزعون (البقالون) فى تعاملهم مع مندوبى مبيعات الشركة :

ويمكن ابراز هذه الشكاوى فيما يلى :

(أ) تحميل صنف على آخر	٧٪
(ب) عدم انتظام مرور المندوبين	٤٫٣٪
(ج) عدم استبدال الاصناف الراكدة	٩٫٤٪
(د) عدم توافر الاصناف	٩٫٤٪
(هـ) التعليب سىء بسبب الصدأ	٢٫٧٪
(و) سوء منظر الغلاف	١٪
(ز) الأسعار مرتفعة	٥ر٪

وعلى الرغم من هذه الشكاوى ، فقد لوحظ ان مفتشى المبيعات لا يهتمون ببحثها معتقدين أن شكاوى البقالين مستمرة لا تنقطع ، علاوة على اعتقادهم بأن عملهم الاساسى ليس المرور لمراقبة مندوبى البيع ، وانما فى المكاتب حيث يعاون رجال البيع فى عقد الصفقات الكبيرة مع تجار الجملة .

٩ ـ أثر التغيير المستمر فى أسعار المنتجات :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود شكوى دائمة من جانب مندوبى البيع ومن الموزعين (البقالين) من التغيير المستمر فى الاسعار وما ينتج عنه من عدم استقرار المبيعات ، ولقد جاءت الاجابة على الوجه التالى :

١ر٣٢٪ من الاجابات ترى أن لتغيير السعر أثرا سيئا على المبيعات .

٤ر٥٧٪ من الاجابات ترى عدم وجود أثر لتغيير

السعر على المبيعات .

٥ر١٠٪ من الاجابات لا رأى له .

ومهما يكن من أمر الاجابات ، فمن الضرورى العمل على تحقيق الاستقرار النسبى فى الاسعار أسوة بما هو متبع فى الشركات الاخرى المنافسة .

ثانيا ـ بحث المستهلكين :

انقسمت الدراسة فى هذا القسم من البحث الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

(أ) مقارنة بين الشركة محل الدراسة والشركات المنافسة مع تركيز خاص على الشركة المنافسة فى هذا المجال .

(ب) عرض لوجهة نظر المستهلك النهائى فى سوق المعلبات بصفة عامة مع توصيف المستهلك ذاته .

(ج) الاصناف الاضافية التى يرغب المستهلكون فى توفيرها محليا .

(أ) المقارنة بين الشركة والشركة المنافسة لها :

(أ) بالنسبة لمجموعة المربى : وتتمثل أهم النتائج فيما يلى :

١ ـ تزيد نسبة مستهلكى مربى الشركة المنافسة على نسبة مستهلكى مربى الشركة محل الدراسة (٥ر٣١٪ ، ٧ر٤١٪ على التوالى) .

٢ ـ من أهم أسباب التفضيل ، عنصر الجودة التى تتمتع بها مربى الشركة المنافسة . يلى ذلك وفرة الصنف فى السوق بدرجة أكبر من مثيله مما تنتجه الشركة محل الدراسة (٤٧٪ ، ٢٨٪ على التوالى) اما الجودة فكانت نسبة الاجابات هى ٦٦٪ ، ٥٢٪ على التوالى) .

٣ ـ تتساوى الشركتان بالنسبة لعوامل العبوة ، السعر والاعلان كأسباب لتفضيل المربى التى تنتجها كل من الشركتين .

٤ ـ ظهر واضحا ضعف أثر الاعلان كدافع للشراء بالنسبة لكل من الشركتين .

(ب) بالنسبة لمجموعة الشربات : تتمثل اهم نتائج البحث فيما يأتى :

١ ـ يأتى فى المقدمة المنتجون الآخرون من حيث الطلب على الشربات ، أما الشركة المنافسة فتحتل المركز الثانى ، بينما تأتى الشركة موضع البحث فى المرتبة الثالثة (٣٢٪ ، ١٣٪ ، ٨ر٦٪ على التوالى) .

٢ ـ كان معيار التفضيل هو عامل الجودة ، يليه عامل السعر ، أما عامل توافر الصنف فى الاسواق فقد كادت الشركتان تتساويان فيه .

٣ ـ كشفت الدراسة عن ضعف أثر الاعلان كدافع للشراء بالنسبة لجميع المنتجين (منتجون آخرون ١٠٪ ـ الشركة المنافسة ٩٪ ـ الشركة محل الدراسة ٥ر٤٪) .

(ه) بالنسبة لمجموعة العصير :

١ ـ تكاد تقتصر المنافسة بالنسبة لهذه المجموعة بين الشركة محل الدراسة والشركة المنافسة (٥ر١٠٪ ، ١٥٪ على التوالى) أما الطلب على عصير المنتجين الآخرين فانه ضعيف جدا (٥ر٤٪) وان احتلت الشركة المنافسة المركز الاول والشركة محل الدراسة المركز الثانى وان كان الفرق بينهما ليس كبيرا .

٢ ـ تأتى فى مقدمة أسباب تفضيل عصير الشركة المنافسة على غيرها من الشركات الاخرى ، عوامل الجودة ثم توافر الصنف فى السوق واخيرا جودة العبرة . بينما تتساوى الشركتان فى عنصر السعر كسبب للتفضيل ، كما يتضح ـ أيضا ـ ضعف عنصر الاعلان كدافع على الشراء بالنسبة للصنف عند الشركتين .

(د) بالنسبة لمجموعة الخضراوات المحفوظة :

١ ـ يتسم الطلب على هذه المجموعة بأنه منخفض بالنسبة للمجموعات الاخرى ، كما اتضح

أن المنافسة فى هذه المجموعة محصورة بين الشركة محل الدراسة والشركة الاخرى المنافسة لها .

٢ — تحتل الشركة المنافسة المركز الاول (١٤٪) بينما تحتل الشركة الاخرى المركز الثانى (٧،٥٪) بالنسبة لهذه المجموعة .

٣ — تمتاز الشركة محل الدراسة عن الشركة الاخرى فى عوامل : الجودة (٧٥٪ مقابل ٦٢٪) توافر السلعة فى السوق (٥٢٪ مقابل ٣٩ ٪) العبوة (١٦٪ مقابل ١٠٪) وعامل السعر (٢٤٪ مقابل ٢١٪) . وان ظهر واضحا ضعف أثر الاعلان كدافع على شراء السلعة من الشركتين .

(هـ) بالنسبة لمجموعة الفواكه المحفوظة :

١ — يتميز الطلب على الفواكه المحفوظة بالانخفاض بالنسبة للطلب على المجموعات الاخرى من المعلبات ، وتكاد تقتصر المنافسة فى هذه المجموعة بين الشركة محل الدراسة والشركة الاخرى المنافسة (٥٪ مقابل ٨،٥٪) وان احتلت الشركة المنافسة المركز الاول والشركة الاخرى المركز الثانى .

٢ — على الرغم من أن عنصر الجودة يعتبر من أهم أسباب التفضيل لكل من الشركتين . الا أن الشركة المنافسة تمتاز فيه عن الشركة الاخرى (٨٩٪ مقابل ٧٢٪) كما تمتاز تلك الشركة — أيضا — عن الشركة الاخرى فى مجال السعر ، وان كان اثره ضعيفا بالنسبة لكل من الشركتين (١٧ ٪ ، ٥٪ على التوالى) .

٣ — تمتاز الشركة عن الشركة المنافسة فى عنصر توفير السلعة فى السوق (٥٠ ، ٤١٪ على التوالى) وفى عنصر العبوة (١٦٪ ، ٦٨٪ على التوالى . أما الاعلان فقد أثبتت النتائج ضعف أثره كدافع للشراء من الشركتين .

(و) بالنسبة لمجموعة الصلصة :

١ — تنحصر المنافسة فى هذه المجموعة بين الشركة محل البحث والشركة المنافسة لها . وان الشركة المنافسة هى التى تحتل المركز الاول بينما تحتل الشركة المركز الثانى (٤٠٪ ، ١٨٪ على التوالى) .

٢ — لم يظهر المستهلكون سببا قويا لتفضيل صلصة أى من الشركتين عدا عنصر الجودة الذى تتساوى فيه الشركتان (٦٠٪ ٦٠٪) أما عن السعر كعنصر من عناصر التفضيل فقد زادت نسبة الاجابات لصالح الشركة المنافسة عنها للشركة الاخرى (٤٠٪ مقابل ١٨٪ على التوالى) كما تميزت الشركة المنافسة على الشركة الاخرى فيما يتعلق بعامل توفير السلعة فى السوق (٤٠٪ ، ٣٧٪ على التوالى) أما الاعلان فلا أثر له فى دفع المستهلكين على الشراء من الشركتين .

٣ — كشفت الدراسة عن وجود استياء عام من عبوات الصلصة ومن ثم لم يظهر عنصر العبوة كسبب قوى للطلب على الصلصة من انتاج الشركتين .

(ز) بالنسبة لمجموعة الاسماك المحفوظة :

١ — لم تظهر الشركة المنافسة كمنافس قوى للشركة محل البحث فى الاسماك المحفوظة ، وانما انحصرت المنافسة بين الشركة وبين المنتجين الآخرين الذين يتمثلون أساسا فى الاسماك المستوردة ، ولذلك تحتل تلك الاسماك المركز الاول بينما تحتل شركتنا المركز الثانى (المنتجون الآخرون ١٨٪ — الشركة المنافسة ٢٪ — الشركة محل الدراسة ٨٪) .

٢ — تمثلت عوامل امتياز الاسماك المستوردة عن أسماك شركتنا فى عنصرى الجودة (٦٦٪ ، ٣٣٪ على التوالى) والعبوة (٢٩ ٪ ، بدون اجابة) .

٣ — امتازت شركتنا عن الاسماك المستوردة فى عنصرى انخفاض السعر (٢٥٪ ١٤٪ على التوالى) وتوافر السلعة فى السوق (٣،٥٪ ، ٥٥٪ ٪ على التوالى .

٤ — لا أثر للاعلان فى تنشيط مبيعات أى من المنتجين فى هذا المجال .

٢ — توصيف مستهلك المعلبات :

تلخص أهم نتائج البحث فى هذا الصدد فيمايلى:

(أ) من حيث عمل الزوجة : اتضح أنه لا توجد علاقة بين نزول الزوجة الى ميدان العمل، وبين الطلب على المعلبات ، وذلك خلافا للاعتقاد السائد من أنه كلما ازداد نزول الزوجة الى ميدان العمل ازداد الطلب على المعلبات (الزوجات العاملات ٥ر١٧٪ والزوجات غير العاملات ٦١٪ فى المناطق الثلاث) .

(ب) من حيث دخل الاسرة :

كشفت نتائج الدراسة عما يلى :

(أ) وجود علاقة طردية واضحة بين مستوى الدخل واستهلاك المعلبات .

(ب) أن أصحاب الدخول المنخفضة جدا لا يستهلكون المعلبات . (أقل من ١٠ جنيهات) .

(ج) أن فئة الدخل فوق المتوسط والمرتفعة تضم معظم مستهلكى المعلبات (ما بين ٣٠ — ٥٠ جنيها و ٥٠ جنيها فأكثر) .

(د) من حيث عدد أفراد الاسرة :

وقد اتضح من نتائج الدراسة ، أن الاسر كبيرة العدد نسبيا هى أقل الأسر اقبالا على استهلاك المعلبات . اما الاسر صغيرة العدد نسبيا فانها تلى الفئة السابقة ، بينما تحتل الاسر متوسطة العدد مركز الصدارة بين الاسر المستهلكة للمعلبات. (يتراوح عدد أفراد الاسرة متوسطة العدد بين ٤ ، ٦ أفراد) .

٣ — وجهة نظر المستهلك النهائى فى المعلبات المحلية بصفة عامة :

(أ) رأى المستهلكين فى جودة المعلبات :

١ — ترى النسبة الغالبة أن الجودة عادية أو متوسطة (٥ر٥٧٪) بينما ترى نسبة أخرى (٢٧ ٪) أن مستوى الجودة ممتاز . ويرى آخرون أنها سيئة (٥ر٤٪) .

٢ — لا يبدو أن هناك استياء من جانب المستهلكين لمستوى الجودة وان كان ذلك لا يعنى رضاءهم التام عنها فهم يطلبون مستوى أفضل من المستوى الحالى .

(ب) رأى المستهلكين فى الاسعار :

١ — يرى اغلبية المستهلكين ان الاسعار مقبولة بصفة عامة (٥٤ ٪) .

٢ — يرى البعض الاخر أن الاسعار مرتفعة (٣٦ ٪) .

٣ — لا يرى المستهلكون اطلاقا أن الاسعار الحالية للمعلبات المحلية منخفضة .

٤ — يرغب معظم المستهلكين فى أن تكون أسعار المعلبات المحلية قريبة من أسعار الاصناف الطازجة المماثلة .

(ج) راى المستهلكين فى الاحجام الحالية للمعلبات:

١ — يرى معظم المستهلكين أن الاحجام الحالية مناسبة بصفة عامة (٨١٪) .

٢ — ترى نسبة قليلة من المستهلكين أن الاحجام الحالية غير مناسبة (٥ر١٢٪) .

(د) رأى المستهلكين فى المحتوى المستخدم حاليا فى تعبئة المعلبات :

١ — يبدو أن المستهلكين راضون بصفة عامة عن المحتوى المستخدم حاليا فى تعبئة المعلبات (٦٩ ٪) .

٢ — ترى نسبة أخرى من المستهلكين (٢٧ ٪) أن المحتوى سيء نظرا لتكون الصدأ على الجدر الداخلى للمحتوى مع طول فترة التخزين ، أو لتساقط مادة الطلاء الداخلى للمحتوى على المادة المحفوظة وخاصة فى حالة العصير . وان كانوا يرون أن علاج ذلك ممكن باستخدام العبوات الزجاجية أو البلاستيك المقوى .

(هـ) رأى المستهلكين فى مدى تـوافر بيانـات الاستعمال :

١ ــ ترى النسبة الغالبة أن البيانـات التى ترشد الى الاستعمال كافية ، خصوصا وأن طبيعة استعمال معظم أصناف المعلبـات معروفة لدى معظم المستهلكين . (٦٢ ٪) .

٢ ــ ترى نسبة أخـرى (١٢٪) أن تلك البيانات غير كافية للارشاد .

(و) رأى المستهلكين فى درجة كفاية الاعلان عن المعلبـات :

كشفت نتائج الدراسة فى هذا المجال عن أن نسبة معقولة من المبحوثين ترى ان الاعلان عن المعلبات كاف (٥١٪) الا أن ذلك لا يبدو معبرا عن الحقيقة للاسباب التالية :

١ ــ كون هذه النسبة مستخرجة من عينـة تستهلك المعلبات فعلا وعلى دراية بمجموعاتها وأصنافها المختلفة ، وبالتالى فلا تظهر درجـة أهمية الاعلان بالنسبة لها .

٢ ــ اذا ربطنا بين هذه النسب وبين ماسبق ذكره عن عدم وضوح أثر الاعلان كدافع للشراء فاننا نستطيع تأكيد عدم كفاية الاعلان فعلا ، وذلك علاوة على ما نشهده فعلا من ضعف أو انعـدام الاعلان عن المعلبات بالمقارنة بالاعلان عن السلع الاخرى .

(ز) رأى المستهلكين فى مدى توافر المعلبـات فى السوق :

وقد أوضحت الدراسة فى هذا الصدد أنـه لا توجد شكوى واضحة أو ملحة من النقص فى المعلبات فى السوق (٨١ ٪) . وان كان ذلك لا ينفى القول لدى نسبة أخرى بحدوث عجز فى مواسم معينة (٥ر١٢٪) .

٤ ــ الاصناف الاضافية التى يرغب المستهلكون فى توفيرها محليا :

(أ) وأظهرت الدراسة أن المستهلكين يرغبون فى اضافة أصناف جديدة الى الاصناف الحالية من المعلبات المحلية ، وهذا يعنى وجود فرصة أمام الشركات المنتجة للمعلبات المحلية لتطوير انتاجها ، من حيث توسيع التشكيلة الحـالية للمنتجات . بل واضافة أصناف أخرى جديدة الى مجموعاتها السلعية الحالية .

أما الاصـناف التى يرغب المسـتهلكون فى اضافتهما فهى على النحو التالى :

(أ) البلوبيف : بنسبة اجابة قدرها ٢٨ ٪.
(ب) اللانشـون : بنسبة اجابة تدرها ١٥ ٪
(جـ) التـونة : بنسبة اجابة قدرها ٥ر٦٪ .
(د) لحوم محفوظة: بنسبة اجابة قدرها ٤ ٪ .
(هـ) الرنجة : بنسبة اجابة قدرهـا ٧ر١٪
(و) الفـراخ : بنسبة اجابة قدرها ٢ر١٪ .

٢ ــ كما أظهرت الدراسة من جانب آخر ، أن هناك نسبة من المستهلكين لا ترغب فى اضافة أصناف أخرى جديدة (٦ر٤٣ ٪) .

٣ ــ جاءت منطقة شبرا فى مقدمة المناطق الثلاث ، من حيث طلب اضافة أصناف جديدة ، تليها منطقة مصر الجديدة فالزمالك وقصر النيل .

ثالثا ــ التوصيات :

كشفت الدراسة الميدانية السابقة عن عديد من المشكلات التى تستوجب علاجا يقضى عليها، ومن ثم أسفرت النتائج عن مجموعة من التوصيات نعرضها على النحو التالى :

١ ــ القيام بالابحاث المعملية التى تهدف الى تحسين الجودة ، حيث يفضـل المسـتهلكون الاصناف المماثلة للشركة المنافسة ، نظرا لارتفاع جودتها ، وبصفة خاصة فى المجموعات السـلعية التاليـة :

(أ) المـربى .
(ب) الشربات .
(جـ) العصـير .

(د) الفواكه المحفوظة .

(هـ) الاسماك المحفوظة (بالمقارنة بالاصناف المستوردة) .

٢ — توفيرالاصناف المختلفة من المعلبات فى السوق وجعلها دائما فى متناول يد المستهلك ، حيث اتضح أن هناك تفضيلا للاصناف المماثلة للشركة المنافسة عن مثيلتها من انتاج الشركة محل دراستنا ، بسبب توافر الاولى فى السوق، وبصفة خاصة فى مجموعات السلع التالية :

(أ) المربى .

(ب) العصير .

(جـ) الصلصة .

٣ — تحسين (محتوى) المعلبات الحالية للشركة ، سواء من حيث المظهر الخارجى له بما يجعله أكثر جاذبية للمستهلك ، أو من حيث الطلاء الداخلى بما يحول دون الصدأ الذى يعتريه مع طول فترة التخزين ، وخصوصا عند تعبئة الاصناف التالية :

(أ) العصير .

(ب) الخضراوات المحفوظة .

(جـ) الصلصة .

(د) الفواكه المحفوظة .

(هـ) الاسماك المحفوظة ..

٤ — دراسة مدى امكانية تخفيض السعر بالنسبة للشربات والفواكه المحفوظة ، حيث اسفرت الدراسة عن أن هناك تفضيلا للاصناف المماثلة للشركة المنافسة من جانب المستهلك بسبب عامل السعر .

٥ — الاهتمام بالاعلان عن منتجات الشركة على اختلاف مجموعاتها ، حيث اتضح أن هذا الجانب لا يحظى بأى اهتمام من جانب الشركة، وذلك بالنسبة للمجموعات السلعية المختلفة .

٦ — دراسة امكانية استخدام العبوات الزجاجية أو من البلاستيك المقوى بالنسبة لكل من المربى والعصير بصفة خاصة ، نظرا لشكوى المستهلكين من صدأ الجدار الداخلى للمعلبات، وخصوصا أنه يمكن تكرار استخدام العبوات المقترحة .

٧ — وضع تاريخ تعبئة كل صنف على الغلاف الخارجى للعبوة لكى يطمئن المستهلك الى أن الصنف لم يخزن لمدة طويلة يصيبه تلف خلالها ، وخصوصا ان الشركة لا تعانى من وجود مخزون سلعى لديها .

٨ — العمل على توفير مفتاح مع الاصناف المعبأة فى عبوات من الصفيح كخدمة اضافية للمستهلك ، حيث يشكو بعض المستهلكين من صعوبة فتح مثل هذه العبوات .

٩ — دراسة امكانية اضافة الاصناف التى يرغب المستهلكون فى توفيرها محليا ، مثل البلوبيف واللانشون ، التونة ، اللحوم ، والفراخ ، ويمكن للشركة أن تكون هى وحدها المنتجة لهذه الاصناف فى السوق المحلى ، على ان يصاحبها الاعلان الكافى لتعريف المستهلك النهائى بها .

التدريب والتنمية .. نظرة اجتماعية إدارية

التدريب أحد العناصر الرئيسية فى أى نظام حديث للادارة العامة ، اذ يرتبط أوثق الارتباط بادارة التنمية كما يعبر عن مظهر اعداد وتاهيل العنصر البشرى للقيام بدور أكثر فعالية فى تحقيق أهداف الجهـــاز الادارى الاقتصادية والاجتماعية .

ويبدو أن أغلب الباحثين الذين تنـاولوا التدريب بالدراسة تأثروا بمفهوم معين للعملية التدريبية ، منقول أصلا من دراسات ادارة الاعمال ، حيث يهتم التدريب فى مجالهـــا بتحسين مستوى أداء الفرد فى المنظمة ، وبهذا تغلب النظرة الجزئية على تحليل مشكلات التدريب ، وهذه النظرة بطبيعتها لا تؤدى الى كثير من التقدم فى فهم المشكلات ومعالجة مختلف جوانب التدريب ، واستخلاص أسس عمليـــة واجرائية تجعل منه مفهوما ملائما لمتطلبات ادارة التنمية الشاملة .

وفى الدول النامية بوجه خاص يتطلب الامر وضع التـدريب فى اطار بيئتــه الاجتماعيـــة والادارية حتى يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة . من هذه الزاوية يحدثنا الكاتب مشـــيرا الى القيم التى تحكم المجتمع والتى ترتبط ارتباطا عضويا بعمليات التنمية وفى مقدمتها التدريب. كما يتحدث عن ضرورة تقويم العملية التدريبية.

سليمان دهير

معيد بمعهد الادارة العامة . سبق أن نشرنا له مقالات تحت عنوان «ادارة التنمية ومشكلات الواقع الادارى » نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٠ العدد الثالث .

فلسفة اجتماعية للتدريب :

« ان نوع التدريب الادارى لابد وأن يتلاءم مع التركيب البيئى الاجتماعى والاقتصادى والسياسى [١] ». وهنا نفرق بين ثلاثة أنواع من المجتمعات ، وبالتالى ثلاثة أنواع من التدريب الادارى . الأول هو الذى ساد المجتمعات التقليدية ذات الحضارة الزراعية ، حيث كانت المشكلة الأولى هى حفظ الوحدة والنظام ، ومن ثم كان التدريب يحتوى على قيم أخلاقية وفلسفية تؤكد عملية صنع القرار حيث لم يكن الادارى مسئولا عن تنفيذ سياسة معينة ، بل عن صنع هذه السياسة . اما المجتمعات المتقدمة فهى تتميز الى حد كبير بالفصل بين الادارة والســـياسة بمعنى معين ، وأن هناك تقسيم عمل واضحا وحدودا فاصلة بين الجهاز الادارى والجهاز السياسى ، ومن ثم فان نوع التدريب فى هذه المجتمعات لابد وأن يكون قائما على مجموعة القيم الخاصة بتنفيذ السياسة ، اى أنها تقوم على اعطاء معلومات وتنمية المهارات الخاصة بعملية تنفيذ سياسة معينة . والمجتمعات الانتقالية او الاخذة فى النمو تتميز بأنها تختلف عن كل من هذين النوعين ، فمن ناحية فان عملية صنع السياسة فى هذه المجتمعات ليست منفصلة انفصالا تاما عن عملية تنفيذ السياسة ، وبهذا فان الادارى خاصة فى المستويات العليا انما يقوم بدور فى وضع السياسة عن طريق تقديمه المعلومات التى ينبنى على أساسها القرار .

---

(1) Fred W. Riggs, **Administration in Developing Countries.** (Boston : Houghton Mifflin Company, 1964), pp. 346 - 49.

(2) Fred W. Riggs, op. cit., p. 243.

وأيضا عن طريق وضعه للتوصيات والاقتراحات عما يجب أن تكون عليه السياسة التى سيتم تنفيذها .

ولما كانت الأجهزة الادارية فى الدول النامية تحوى رصيد تلك المجتمعات من المتعلمين والمثقفين ، لذا فانها تلعب دورا ملموسا فى صنع السياسة . وربما كانت العلاقة بين رجل الادارة خاصة فى المستويات العليا وعملية تنفيذ السياسة أكثر تعقيدا فى المجتمعات النامية عنها فى المجتمعات المتقدمة . فاذا لاحظنا أن المجتمعات النامية تمر بتحول اجتماعى واقتصادى وسياسى ،وأن البيروقراطية بمعناها الاجتماعى (أى جماعة أو مؤسسة ذات مصالح) تستأثر بوزن سياسى كبير ، فانه يمكن القول بأنه حتى ان لم تتدخل البيروقراطية فى صنع السياسة فى مرحلة الاعداد ، فانها تقوم بدور رئيسى — فى مرحلة التنفيذ فى اعطاء السياسة المرسومة الصبغة الخاصة التى ترضى عنها الأجهزة البيروقراطية (١) .

فى مثل هذا الاطار الاجتماعى لعملية التدريب يجدر أن نلاحظ أن نوع التدريب الذى يلائم المجتمعات النامية وينجح فيها لابد وان يتصف بصفات تتكيف مع البيئة الاجتماعية ، فاذا كان التدريب فى البيئات التقليدية يقوم على اعطاء القيم الاخلاقية المؤكدة لعملية صنع السياسة وفى المجتمعات الصناعية المتقدمة يقوم التدريب على تأكيد القيم المناسبة لتنفيذ السياسة ، أى المهارات والمعلومات الفنية ، فان التدريب فى المجتمعات النامية لابد وأن يأخذ فى الاعتبار جانبين : أولهما ، أن الجهاز الادارى لا يجد أمامه فى كثير من الأحيان سياسات واضحة ينفذها (٢) ، ومن ثم فان له دورا فى صنع السياسة . وثانيهما : أن الجهاز الادارى يحتاج الى تأهيله لعملية التنفيذ عن طريق اعطاء المعلومات الفنية وتنمية المهارات الخاصة بصنع القرار . اذن فالتدريب فى المجتمعات النامية لابد وأن يأخذ فى اعتباره هذين العاملين الهامين ، لأن كليهما يؤثر على مضمونه وطبيعته والدور المطلوب منه تأديته .

التدريب والبيئة الاجتماعية — الادارية :

يمكن أن تتضح لنا عدة نقاط جديرة بالملاحظة فيما يتعلق بوضع التدريب فى اطار بيئته الاجتماعية الادارية فى الدول النامية .

أولا : أنه ليس من السليم أن تعد نماذج للتدريب على انماط غربية أو منقولة ، وفى هذا المجال نلاحظ أن ماكتب عن التدريب على المستوى الفكرى لم يقدم بعد نظرية متكاملة للعملية التدريبية فى البلاد النامية . واذا كان من الملحوظ أن عملية التدريب قد أصبحت موضع اهتمام كبير ، الا أنها لم تتقدم كثيرا فى اتجاه بلورة أهداف وتنظيمات وأساليب موائمة بصفة خاصة للبلاد النامية ، ويعنى هذا ان عملية النقل من تجارب أخرى ليست هى الحل الأمثل .

ثانيا : أن هناك ارتباطا بين فلسفة التدريب فى الدول النامية وبين نوع الجهاز الادارى ، القائم ونوع التحولات التى لابد أن تجرى على هذا الجهاز لكى يؤدى دورا أفضل فى مرحلة التنمية . وبمعنى أدق فانه لكى يتقبل التدريب فى البيئة الاجتماعية فلابد وأن يتصف بعدة خصائص تتلاءم وهذه البيئة . على أن التدريب الناجح هو الذى يتضمن فى ثناياه عناصر تحويل هذه البيئة الى بيئة أكثر تلاؤما مع أهداف التنمية بالذات ، من حيث التأهيل الاجتماعى والنفسى بالاضافة الى التأهيل الفنى .

ثالثا : أننا فى مجال صياغة نظرية للتدريب فى الدول النامية نستطيع أن نضع عدة مبادىء أولية يمكن استنتاجها من استعراض طبيعة

---

(١) تعد هذه المشكلة ذات طابع حاد فى المجتمعات التىتأخذ بالاشتراكية ، حيث قد يترتب على سوء تنفيذ الجهاز الادارى للقوانين والسياسات الاشتراكية الاضرار بمضمونهذه السياسات .

عملية ادارة التنمية ، بمعنى تأهيل الجهاز الادارى لاستيعاب التغيير ، وطبيعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تشكل فى مجموعها عملية التنمية القومية الشاملة (١).

فالتدريب لابد أن يشمل جانبين رئيسيين :

١ — مراعاة درجة التطور الاجتماعى والسياسى للجهاز الادارى .

٢ — الاعداد للتغيير .

فالجهاز الادارى فى المجتمعات النامية ، بجانب كونه مسئولا عن تنفيذ السياسة ، فانه مؤسسة سياسية ذات قيم معينة ، ومن ثم فهو فى كثير من الاحيان يرتاد مجال صنع السياسة ولا يقتصر على تنفيذها . هذا الدور وطبيعته لابد وأن يشكل جانبا أساسيا فى صياغة نظرية للتدريب فى الدول النامية ، فيجب على التدريب فى هذه الحالة أنيستجيب للطبيعة الخاصة للجهاز الادارى فى الدولة ، فتحتوى برامج التدريب على غرس القيم الاخلاقية والسياسية التى تخلق اتجاها لدى الادارة لكى تكون أكثر حساسية للمشكلات التى تقابل الجمهور . فاذا كانت الادارة تقوم احيانا بدور صنع السياسة ، فان من مصلحة عملية التنمية أن يؤهل الادارى لتقبل اراء الجماهير ، وأن يسعى للتعرف عليها ، وأن يدرب على كيفية تلمس مشكلاتها حتى يستجيب الجهاز الادارى فى مشاركته الايجابية فى صنع السياسة لهذه المشكلات ، ومن ثم تصبح مشاركة الجهاز الادارى فى رسم السياسة العامة أكثر استجابة للصالح العام ، لأنها ستأخذ فى الاعتبار طبيعة المشكلات التى تواجه الجماهير .

من الناحية الثانية نجد أن مشكلات التنمية هى مشكلات التغيير والاستجابة له وتأهيل الادارة لاستيعابه واثرائه . وهكذا لابد وأن تنعكس هذه الخاصية على واقع الجهاز الادارى من خلال التدريب . بمعنى أن التدريب لابد وأن يتضمن عناصر ما يجب أن يكون ، وهنا تظهر اهمية الاساليب الحديثة التى توصلت اليها العلوم السلوكية فى مجال تشجيع الابتكار وتنمية وتقوية الاتجاهات الفردية الخلاقة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات . ومعنى هذا أن البرامج التدريبية فى مجال الادارة فى الدول النامية لابد وأن تصاغ وتعد بمشاركة متخصصين فى شتى فروع العلوم الاجتماعية ، وبالذات العلوم السلوكية ، حتى يمكن مراعاة مشكلات التكيف والخلق والابتكار والتطور وتنمية الشخصية الفردية ، وحتى يمكن أيضا أن تجيب العملية التدريبية على بعض المشكلات الخاصة باحتمال الانفصال الذى قد يحدث بين المجموعات التى تتلقى التدريب الذى يقوم على ما انتهت اليه العلوم الحديثة فى مجال تغيير السلوك الانسانى ، والاهتمام بتأهيله لاستيعاب التغيير، وبين المجموعات التى لم تتلق اى تدريب والتى يمكن أن تنظر للذين تلقوا التدريب على انهم عناصر خارجة عى البيئة .

واذا حدث أن لفظت البيئة الادارية المتدرب الذى يدخل اليها حاملا مجموعة من المبادىء والاساليب الجديدة التى تواجه بعداء من العقليات التقليدية ، فان هذا المتدرب اما أن ينغلق انغلاقا كاملا على نفسه ويبتعد عن المشكلات التى يواجهها ، واما أن يحاول تنفيذ أفكاره وأساليبه بطريقة عنيفة قد تحدث اضطرابا فى سير العمل بدلا من أن تطوره .

رجل الادارة كعامل للتغيير :

يثير هذا العرض لطبيعة العملية التدريبية فى اطار الدولة النامية سؤالا عن مفهوم « عامل التغيير » Change Agent ، أى الشخص الاقدر

---

(١) ان هذه المحاولة تستحق الاهتمام ، وان كانت لمتلق جهودا حقيقية بعد ، كما يقرر ريجز ، على أنه لم يعط هذه الناحية الاهتمام النظرى الكافى كما يبدو من كتابه عنالادارة فى الدول النامية .

على تنفيذ مجموعة الأسس والمبادىء التى تلقاها فى التدريب . هل هو القائد الادارى فى المناصب العليا ؟ أم هو رجل الادارة الوسطى المنفذ ؟ أم هو الشخص الذى يؤدى عملا اشرافيا فى المستويات الاشرافية الأولى ؟ لا شك أن كل مستوى من المستويات الثلاثة يتميز بخصائص معينة ، فالادارة العليا فى الدول النامية تتميز بعظم الدور الذى تقوم به وخطورته على تحديد مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحياة السياسية للمجتمع . ولكن فى نفس الوقت فان هذه الفئة هى أقل قابلية لاستيعاب التغييرات السلوكية التى يمكن أن تؤهلها لعمليات تلقى التغيير وقبوله . وفى اعداد البرامج التدريبية لهذه الفئة فلابد أن تتضمن ما سبق أن أوضحناه من ضرورةبلورة قيم الاستجابة والحساسية نحو المشكلات الجماهيرية ، وفى نفس الوقت فان برامج التدريب على التغيير قد تكون مفيدة ولكن ليس بدرجة مؤثرة نظرا لان عامل السن يتدخل فى تحديد مدى ما يمكن احداثه من تغيير أساسى على السلوك الفردى فى مراحل العمر المتقدمة .

أما الذين يزاولون عملا اشرافيا فى المراحل الاولية فانهم يتميزون بصغر السن ومن ثم فان تأهيلهم النفسى والاجتماعى للتكيف مع التغيير يحتمل أن يجعل نجاحهم أكبر منه فى حالة الادارة العليا ، كما أن عملية التكيف مع التغيير لدى هذه الفئة أكبر ، ومن ثم فان احتمالات نجاح هذا النوع من التدريب تكون أكبر . كما أن القيادات الشابة فى الدول النامية تتاح لها الفرصة فى تولى مهام ادارية عليا فى زمن أقل بحكم عامل الندرة النسبية ، ويتضح هذا بصفة رئيسية فى الدول الافريقية حديثة الاستقلال وكثير من الدول العربية فى آسيا .

أما فئة الادارة الوسطى فان طبيعة التكيف النفسى والاجتماعى والاعداد النفسى لها يجعلها فى مستوى متوسط من حيث قابليتها للتأثر ببرامج تغيير السلوك الانسانى . لهذا فان البرامج التدريبية لهذه الفئة لابد وأن تهتم بقدر متساو بالجانب الفنى فى كيفية أداء الاعمال والجانب النفسى الذى ينمى خصائص الابتكار والخلق والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات (أى القدرات الادارية) . ومما يبرر هذا الاستنتاج أن طبيعة عمل هذه الفئة يتطلب توافر مهارات ادارية ومهارات فنية بنسب متساوية حتى تحقق أداء المطلوب منها ، وذلك على عكس الحال فى الفئات الادارية العليا حيث تزيد الحاجة الى توافر المهارات الادارية .

وهكذا فان طبيعة الدور الاجتماعى والاعداد النفسى لكل مستوى من المستويات الثلاثة لابد وأن ينعكس على البرامج التدريبية التى تعد لكل منها حتى يمكن الوصول الى النتائج المرغوبة والتى تدعم من دور التدريب فى ادراة التنمية .

الخطة التدريبية وتحديد الاحتياجات

تبدأ العملية التدريبية بوضع الخطة التدريبية، وتنتهى بتقويم التدريب . والخطة التدريبية لابد ان تأخذ فى اعتبارها تحديد احتياجات التدريب على مستوى جهاز الادارة العامة . وعلى مستوى المنظمات المختلفة فى الهيكل الادارى ، وسنتناول الخطة التدريبية من نظرة شاملة على مستوى جهاز الادارة العامة حيث تهدف هذه الخطة الى اعداد الموظف للقيام بدوره مع الاخذ فى الاعتبار التوقعات المستقبلة لهذا الدور من ناحيتى : تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية التى يمارس فيها الادارى نشاطه لتحقيق أهداف المنظمة ، ثم المتطلبات الفنية الجديدة التى ترد على العمل الذى يؤديه وبخاصة فى اطار التطورات التكنولوجية واستخدام الأساليب الفنية المتقدمة .

وعلى هذا فان خطة التدريب لابد وأن تترجم هذين الهدفين الواضحين الى أهداف اجرائية Operational ثم الى اجراءات عملية . فيلاحظ مثلا أن العمل فى أى مستوى من المستويات الادارية يكون فى الغالب أقل كفاءة من المتوقع، أو المفروض ، بحيث أن من أهم أهداف الخطة

التدريبية رفع مستوى الاداء الحالى للموظف ، ليقابل ماهو متوقع منه . على أن هذا الادارى لن يستمر فى أداء نفس العمل لمدة غير محدودة من الزمن ، ومن ثم فان من أهداف التدريب الذى يتلقاه أن يعده للمستوى الأعلى فى السلم الوظيفى . ويمكن ان ننظر الى الخطة التدريبية من زاويتين رئيسيتين : أولاهما الوظيفة الادارية وثانيتهما الموظف القائم بالعمل ، فمن الزاوية الاولى نلاحظ فرقا بين نوعين من الوظائف فى جهاز الادارة العامة : وظائف ذات طبيعة اشرافية أو ادارية بصفة رئيسية ، ووظائف ذات طبيعة فنية بصفة أساسية . ورغم أن اتساع دور الجهاز الادارى فى المجال الاقتصادى والاجتماعى قد جعل معظم الوظائف الادارية ذات طبيعة فنية واضحة ، مثال ذلك تنفيذ برامج التنمية فى مجال الزراعة ، واستصلاح الأراضى ، وتنمية البيئة ، وفى ميدان الصناعة فى مجالاتها المختلفة ، الا أنه مازالت هناك وظائف فى الجهاز الادارى خاصة على مستوى ديوان الوزارة بادارته المركزية المختلفة يعد العمل فيها أساسا ذا طبيعة ادارية (تخطيط — تنظيم — توجيه — متابعة) وهذا يجعل الخطة التدريبية تختلف من حيث أهدافها بلاختلاف المجال الوظيفى الذى تخدمه ، اى باختلاف الحاجات التدريبية للجهاز الادارى ويعد هذا شرطا أوليا لنجاح أى نشاط تدريبى ، ولهذا فان تحديد الحاجات التدريبية كأساس لتعليم البرامج التدريبية يعد أحد أساسيات العملية التدريبية الناجحة (١) .

والحاجات التدريبية للجهاز الادارى اذا نظرنا اليها من الزاوية الثانية ، وهى الموظف القائم بالعمل ، سنجد انها تنصرف أولا الى الحاجة الى تدريب العاملين الجدد . فمن الواضح أن المتخرج الحديث ليس مؤهلا تأهيلا كاملا للقيام بدور ايجابى فى مهام وظيفة معينة . لان الاعداد التعليمى لا يشمل بالضرورة التأهيل لتأدية وظيفة ادارية . وحتى بالنسبة للوظائف المهنية ذات الجانب الادارى (مثل الطبيب المسئول عن وحدة طبية فى الريف والمهندس المسئول عن قسم فنى فى مصنعه) ، فان الاعداد الجامعى لا يغنى عن التدريب الادارى لمثل هذه الوظائف. لذلك تشتد الحاجة الى التدريب بالنسبة للعاملين الجدد فى بعض الوظائف التخصصية مثل برامج التعاون الريفى وتنمية البيئة .

ويرجع السبب فى ضرورة تدريب العاملين الجدد الى أن :

١ — الجامعات لم تحدد فى معظم الدول النامية موقفها من مشكلة تدريب الموظفين العموميين . وبمعنى أوضح فان هناك انفصالا ما بين الجامعة وبين الاحتياجات الوظيفية للجهاز الادارى . فالتعليم الجامعى فى الكليات النظرية ما هو الا اعداد ثقافى عام غير موجه أو كاف لتأهيل الفرد لوظيفة معينة (١) .

٢ — الجهاز الادارى للدولة غدا على درجة كبيرة من التخصص ، ولذا فان من غير الممكن أن توفر الجامعات المتطلبات الفنية لكل وظيفة حتى لو أرادت ذلك ، وهنا يظهر الفرق بين التعليم الجامعى الذى يتطور ببطء نسبيا وبين الاحتياجات الفنية للوظائف الفعلية والتى تتطور بسرعة أكبر من مناهج التعليم الجامعى التى تخضع للعديد من الاعتبارات الثقافية والحضارية والتقاليد الفكرية .

---

(1) M. Gene Newport, «A Review of Training Fundamentals». **Training and Development Journal.** October 1968, p. 19.

(١) د. حمدى أمين عبد الهادى ، **نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة** . القاهرة : دار الفكر العربى ١٩٦٦ ، ص ٣٣٩ .

ومن هنا يتضح أن تدريب العاملين الجدد من أظهر الاحتياجات التدريبية على مستوى الجهاز الادارى ككل ، وبصفة خاصة فى الدول التى يعتبر التعليم الجامعى فيها مؤهلا لدخول سلك الخدمة الحكومية فى مرحلة وسطى من الهرم الوظيفى (جمهورية مصر العربية) .

وهنا ثانيا الحاجة الى تدريب العاملين الحاليين وذلك بالنظر الى أهمية رفع الكفاءة الفنية للعاملين فى ضوء التطورات التكنولوجية المتعلقة بكيفية انجاز الأعمال الادارية ، وقد يتفوق العاملون الجدد الذين تلقوا تعليما جامعيا ، والتحقوا بالوظائف مباشرة على زملائهم القدامى . ويعزى ذلك فى الغالب الى ان الموظفين القدامى تعودوا على اسلوب معين فى اداء العمل، ومن ثم فان هناك حاجة لانعاش تفكيرهم ، وكسر الحلقة الروتينية التى يسيرون فيها عن طريق اعطائهم برامج تدريبية فى أساليب الادارة الحديثة والفكر الادارى والتنظيم ومشكلات العمل ، ويمكن التوصل الى تحديد الحاجات التدريبية للعاملين الحاليين باستخدام عدة اساليب منها تقويم الاداء ، والمقابلة ، وتقويم التدريب السابق الذى تلقاه هؤلاء العاملون واستطلاع الرأى والاتجاهات .

ويتعلق تدريب العاملين الحاليين فى مرحلة التنمية بالطبيعة التخصصية والفنية للعمل الادارى خاصة فى مجال تنفيذ خطط التنمية فى القطاعات المختلفة . على انه من الواضح أن هذا النوع من التدريب الفنى يجب تمييزه عن التدريب الادارى ، حيث يكون الجانب الفنى على درجة كبيرة من الأهمية والتخصص بحيث لا يمكن اعطاؤه فى معاهد متخصصة فى التدريب الادارى ، وهذا بالطبع لابد وأن ينعكس على أهداف التدريب والتنظيم للتدريب على ادارة التنمية . على أنه مهما تنوعت وتعمقت الطبيعة الفنية لبعض الأعمال فى ادارة التنمية فانه لا يمكن اغفال الجانب الهام فى اعداد القائمين بها والمتعلق بتأهيلهم للتكيف مع التغيير ومواجهة المشكلات التى تثور فى خضم تنفيذ البرامج الانمائية . والحاجة التدريبية هنا تنصرف الى اعداد نفسى وفكرى بتأهيل الادارى لعملية اتخاذ القرارات والابتكار ، والقضاء على الروتين ومواجهة المشكلات فور ظهورها ، وعدم الانتظار أو التهرب من المسئولية مما يؤدى لضياع الموارد والاضرار بخطط التنمية .

تقويم التدريب

لا يمكن أن تتم العملية التدريبية دون أن تقوم نتائجها . فالتقويم جزء أساسى من النشاط التدريبى حتى يمكن معرفة مدى النجاح الذى اصابة التدريب فى تحقيق الهدف منه . على ذلك فان التقويم هو قياس مدى تحقيق الهدف . وفى هذا التصور فان تقويم التدريب لابد وان يثير مشكلات عدة سواء من حيث التصور السليم له أو امكانية اجرائه بما يضمن دقة الوصول الى نتائج يعتد بها . ويمكن بدءا أن نذكر صعوبتين أساسيتين تثيرهما عملية تقويم التدريب .

أولا : الأهداف :

ان أى قياس لنتائج التدريب يجب أن يرتبط بصفة رئيسية بأهداف التدريب . لهذا فان مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية يعد عاملا رئيسا فى أى مشروع للتقويم . ورغم وضوح هذا العامل ، فان التدريب الادارى فى الدول النامية يخضع لظروف وعوامل متعددة ، بما يثير الشك فى مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية . فاذا أخذنا التدريب من منظور ادارة التنمية لوجدنا ان الاهداف الرئيسية لاى برنامج تدريبى على ادارة التنمية أن يتناول أسلوب المتدرب وطريقة تعامله مع الأشخاص والاشياء بأن يزيد من قدرته على حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التى يواجهها تنفيذ أى برنامج للتنمية . مثل هذا النوع من التدريب يهتم بصفة رئيسية بتنمية أسلوب التفكير الابتكارى والذى يعالج المشكلات فى اطار واقعى ، ولكن ليس

معنى ذلك أن يحاول البحث عن حلول لها من خلال اللوائح والانظمة والتقاليد السابقة ، بل عن طريق استخدام التفكير الأصيل والمدعم بالرغبة فى حل المشكلة أو ما يمكن تسميته بالرغبة فى الانجاز .

اذا ما اتفقنا على أن المطلوب ممن يعمل فى ادارة التنمية أن يؤهل بهذه الخصائص ، فان هذا لابد وأن ينعكس على أهداف البرامج التدريبية التى تقوم بها المعاهد والمؤسسات التدريبية العاملة فى هذا المجال . ولكن السؤال الذى يمكن أن يثار — بل ويجب أن يثار — هو الى أى مدى تنعكس الأهداف الانمائية أو الاعداد لادارة التنمية على برامج التدريب الادارى التى نشاهدها فى معاهدنا ومؤسساتنا التدريبية .

ان تقويم التدريب يمكن أن يوجه نظرنا الى الضرورة الهامة لتوجيه برامج التدريب نحو خدمة أهداف ادارة التنمية ، فالتدريب بالمعنى الذى تهتم به ادارة التنمية هو « نشاط منظم لمدة زمنية محددة بهدف تحسين مهارات وأساليب محددة وتطبيقات للعمل أو تغيير اتجاهات وانماط سلوك معينة » (١) وعلى هذا الاساس لابد أن تشمل البرامج التدريبية أهدافا محددة فى مجال تغيير الاتجاهات وانماط السلوك ، ونرى انها فى الدول النامية لابد أن تقوم على تحسين القدرة على حل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات بمعنى السلوك الادارى أى الارتفاع بالمهارة الادارية وتغيير العلاقة بين الاداء والانتاج ، اى ما يترجم بارتفاع الانتاجية .

واذا نظرنا لواقع البرامج التدريبية كما تمارس عندنا ، فاننا سنجد أن معظم هذه البرامج لا يهتم ، ولا يطمح الى احداث تغييرات سلوكية فى المتدرب أو لا يلقى بالا للارتفاع بالقدرات الفردية لحل المشكلات وتنمية القدرات الابتكارية . واذا كان ذلك ينطبق على البرامج التى تقدم فى المعاهد القومية للتدريب ، فان المعاهد الخاصة أو المؤسسات التدريبية الخاصة أكثر ميلا لعدم الاهتمام بالتغييرات الطويلة المدى والتى تتعلق بالخصائص السلوكية واتجاهات المتدربين لانهذه المعاهد والمؤسسات الخاصة تهتم أساسا بالتدريب المباشر التخصصى وذى العائد السريع الذى يتصل باكساب معلومات ومهارات معينة ، حتى يمكن أن تحصل على عدد كبير من الدارسين ، وتكون نتائج عملها التدريبى ملموسة بما يشجع الاقبال عليه من جانب الشركات والمؤسسات ، لذا نرى معظم برامج التدريب لهذه المؤسسات تتجه ناحية شئون الافراد أو البيع والتسويق والاعلان وما اليه .

وعلى ذلك فان القصور فى تحديد البرامج ، أو عدم الانتباه الى ضرورة تغيير سلوك واتجاهات المتدرب من خلال برامج تدريبية طويلة ومدروسة هى عيوب يقابلها أى باحث يهتم بدراسة التدريب الادارى فى جمهورية مصر العربية كمثال للتدريب على ادارة التنمية .

ثانيا : قياس التغيير :

يعتمد التقويم على قياس التغيير الذى أحدثه التدريب فى المتدرب بحيث يمكن احداث علاقة سببية بين التدريب والتغيير الذى أحدثه . كما انه لابد من قياس مدى دوام التغيير . لان التدريب لا يكتفى فقط باحداث آثار وقتية . فان فائدته الاساسية تكمن فى أن التغيير فى الاسلوب والاتجاهات لابد أن يتصف بالعمق والدوام حتى يحقق أهدافه المرجوة .

ولهذا فان قياس التغيير يرتبط بعملية متابعة

---

(1) Malathi Bolar, Evaluating Management Development Programs in Industry». Training & Development Journal. March 1970, p. 34.

المتـدربين ، أى القـدرة على التعـرف على ما يؤدونه والحـكم عليـه والتحقق من مـدى استفادتهم من البرامج التدريبية التى حضروها.

ولكى يترجم ذلك فى عملية التقويم فلابد من اختيار مجمـوعتين متشابهتين من الاداريين ، تمثل احداهما المجموعة التجريبية ، اى التى تلقت أو ستتلقى التدريب ، والأخرى المجموعة الضابطة التى لن تتلقى تدريبا . ثم يتم قياس حدوث التغيير من عدمه فى المجموعة التجريبية بعد تدريبها . ويتم قيـاس التغيير بواسـطة المتغيرات المؤشرة لهدف البرنامج ، سواء كان التغيير متعلقا بالسلوك والاتجاهات أو المعلومات والمهارات . ويطبق نفس الاختبار على المجموعة الضابطة التى لم تتلق التدريب ، حتى يمكن تحـديد ما اذا كان التغيير يرجع الى عمليـة التدريب ذاتها أم لا .

ثم تبقى بعد ذلك متابعة ظاهرة دوام التغيير الذى حدث وذلك باستخدام عمليات استقصاء واختبارات على فترات منتظمـة ومتبـاعدة . ولا شك أن قياس التغيير أو استمراره لا يمكن أن يعتمد على مصدر وحيد فقط ، فلا يمكن أن نسأل المتدرب وحده أو رؤساءه أو مرؤوسيه أو أقرانه . بل لابد من سؤال هؤلاء جميعا حتى يمكن أن نتوصل الى صورة متكاملة وحكم سليم أقرب الى الموضوعية .

ورغم ما فى العرض السابق لكيفية قياس التغيير الذى هو أحد الاسس الرئيسية لتقويم العملية التدريبية من صعوبات خاصة بمتابعة المتدربين فى أماكن عملهم ، وما يقتضيه ذلك من وقت ومجهود ومال ، الا أن هناك صعوبات أو بالأحرى قيودا علمية ترد على عملية القياس هذه تتمثل فيما يلى :

أولا : أن يكون هناك تحيز من جانب مصمم الاستمارة التى يجرى على أساسها التقويم ، وذلك بحسب غرض الباحث ، فلا شـك أن الاندماج بين عملية تنفيذ التدريب وتقويم التدريب يشكل خطرا مبدئيا من حيث تحيز الاستمارات المصممة لصالح المسـئولين عن التـدريب . كما أن انفصال عملية تنفيذ التدريب عن عملية تخطيط وتقويم التدريب ليس فى حد ذاته ضمانا كافيا لموضوعية القائمين على التقويم ، فالاغراض الخاصـة والشـخصية قد توجـد وبالذات فى الاحوال التى لا يمكن فيها الفصل التنظيمى بين عمليات متداخلة وظيفيا وهو ما يسود فى مثال تخطيط وتقويم التدريب ، ثم تنفيذ البرامج ، فهذا التداخل الوظيفى والفنى لا يسمح فى الغالب باحداث فصل تنظيمى بين الجهة أو الاشخاص المسئولين عن كلتا العمليتين .

ثانيا : أن يكون هناك تحيز من جانب مصادر المعـلومات التى تتمثـل فى المتدرب ورؤسائه ومرؤوسيه وأقرانه . فهناك مبدئيا عامل الزمن، فالمتدرب حين يجيب على استمارة ، فانه يتأثر بالمدة التى مرت . بمعنى أن تختلف اجاباته بحسب المدة التى ابتعد فيها عن التدريب . كما أن هناك عدة عوامل تتعلق بالمتدرب مثل نظرته للعملية التدريبية ، والفوائد التى عادت اليه منها أو يظن انها ستعود اليه ، ثم مركزه فى الخريطة التنظيمية للمنظمة التى يعمل بها . ونفس الشىء يمكن أن يقال عن مصـادر المعـلومات الاخـرى (الرؤساء ، المرؤوسين ، الاقران) من حيث صدق وثبات اجاباتهم .

عناصر تقويم النشاط التدريبى

من الواضح أن الوصول الى نتائج محققة فى موضـوع تقـويم التدريب الادارى أمر دونه صعوبات علمية واجرائية وضحت من عرضنا لمشكلات التقويم العلمى الذى يقوم على قياس أثر التـدريب ، باعتباره العـامل الاسـاسى والوحيد المحـدث لهذا الاثر . ورغم ذلك فان تقويم التدريب أمر حيوى وضرورى لأى نشاط تدريبى ، ولا يكفى الاعتذار بصعوبة وضخامة تكاليفه ، حتى يتهرب منه المسئولون عن القيام به . واذا كانت الاجراءات السابق بيانها كشرط

للوصول الى نتائج علمية محققة فى قياس أثر التدريب تعتبر أملا بعيد التحقيق بالنسبة لاى نشاط تدريبى تقوم به معاهد الادارة الحكومية أو المؤسسات التدريبية الخاصة . الا أنه فى اطار الامكانيات المحدودة وضرورة البدء فى عملية جدية لتقويم التدريب يمكن أن نرى أملا فى الاجابة بطريقة مقبولة على الاسئلة التى يثيرها تقويم التدريب . وهذه الاجابة لابد وأن تتضمن معالجة العناصر الثلاثة لأى نشاط تدريبى وهى المتدرب، والمدرب ، والمادة التدريبية . ولا تقتصر فقط على تأثير الاساليب والوسائل التدريبية على المتدرب. فلا شك أن المتدرب هو نتاج لبيئتــه الادارية بالاضافة الى خصائصه الشخصية ومقوماته النفسية ، وبهذا فان التدريب الادارى خاصة فى مرحلة التقويم لا ينفصل عن باقى العوامل المؤثرة على أداء رجل الادارة ويرتبط بها أوثق الارتباط . والمقصود بذلك ان الادارة هى جزء من النظام الاجتماعى ، لذلك فان القيم والمؤثرات الاجتماعية التى تعمــل فى المجتمــع يكون لها تأثيرها على مستوى الاداء الادارى ونوعيته ، فالادارى عضو فى المجتمع يتأثر بقيمه وعاداته . والسلوك الادارى هو أحد مظاهر الســلوك الاجتماعى ولابد أن يعانى السلوك الادارى من كل عوامل التخلف الاجتمــاعى الموجــودة فى المجتمع . وهــذا هو السبب فى ظهــور بعض الاحكام العامة المتشائمة عن دور التدريب فى ادارة التنمية . ذلك فان الارتباط الوثيق بين عملية التغيير الشامل والفلسفات الثورية التى ترى أن تغيير الاوضاع تغييرا شــــاملا هو المدخــل الوحيد للاصلاح ، يخلق احساسا بالتشاؤم لدى أى باحث متوازن يرى فى الادارة جزءا من نظام اجتماعى شامل لا يمكن تغييره بمجرد الارادة أو بين لحظة وأخرى أو فى فترة وجيزة .

وعلى هذا فان تقويم التدريب لابد وأن يتناول المتدربين اى الدارسين ، لنرى هل يتم اختيارهم على أسس سليمة ، وهل هم الاصلح للتدريب، أو على الاقل هــل يتوافر لديهــم الاســتعداد للاستفادةمن البرامج التـــدريبية ، ام ان هناك عوامل أخرى تلعب دورا فى اختيار المتدرب . ويكفى ذكر بعض العوامل التى تضع منذ البداية حدودا على نجاح النشاط التدريبى ، وهى تتمثل فى أن التدريب قد يكون وقتا ضائعا من حياة المتدرب الوظيفية يحصل عليه بعض المشاغبين الذين يستطيعون الحصول على ترشيح جهاتهم لهم . وقد يكون الامر أحيانا مختلفا تماما عن ذلك وان أدى لنفس النتيجة . فقد يكون التــدريب ميزة يحصل عليها المتزلف الذى لا يرجى منه نشاط قيادى أو قدرة حقيقية على اتباع منهج مستقل فى العمل والتغيير .

واذا كانت هذه النماذج للمتدربين تقوم على نظرة فردية فقد يحدث أن تكون بعض البرامج التدريبية بكاملها مجرد اجراء شكلى . مثال ذلك أن تحدد الميزانيات التــدريبية على أســاس تصميم عدة برامج خلال السنة المالية . ثم يجرى تنفيذ هذه البرامج بطريقة شكلية متكلفة بغض النظر عن الحاجة اليها ، او أن تتضمن الخطة التدريبية تدريب عدد معين من العاملين خــلال سنة الخطة . وبهــذا يتم اختيار هــذه الاعداد وترسل لأى برامج تدريبية .

ان أى خطة لتقويم التدريب لابد وأن تأخذ فى اعتبــارها أولا نوعيـــة المتدربين ، وكيفية اختيارهم ، ويجب أن ننظــر الى أن عمليـــة الاختيــار تتم فى جانبين ، الجهات المرشــحة والمؤسسة التدريبية . واذا ما شــاب عمليــة الاختيار عيوب فى مرحلتها الاولى فيجب ألا نتوقع أن يتم علاجها كلها فى مرحلة قبــول المعــاهد التدريبية للمرشحين . هذه النظرة تعنى عدم الاقتصار على القاء العبء على القائمين على التــدريب أو الأســاليب التى يســتخدمونها أو قدرتهم على التأثير فى المتــدربين ، اذ أن الخــامة المبــدئية التى ســيعمل المدرب على

معالجتها ، وهى المتدرب ، عنصر اساسى فى تحديد الناتج النهائى للنشاط التدريبى .

والعنصر الثانى فى العملية التدريبية هو المدرب ، أى الشخص المسئول عن نقل المعلومات والمهارات وغرس الاتجاهات فى المتدرب . ولا شك أن المدرب يلعب دورا كبيرا فى تحديد قيمة التدريب . لان التدريب علاقة مباشرة وشخصية بين شخص يقود ومجموعة من الدارسين تتلقى هذا التأثير وتتفاعل معه . هذه العلاقة الشخصية المباشرة توضح الأهمية الكبيرة لدور المدرب ، ولكى نصور هذه المسألة فاننا نجد مثلا أن العلاقة بين المدرب والمتدرب فى مصر تختلف عن العلاقة بين الاستاذ الجامعى والطالب ، وذلك فى مظهرين أساسيين : أولهما: أن العلاقة بين المدرب والمتدرب هى فى أغلب الاحوال علاقة شخصية ومباشرة عكس الحال فى معظم الفصول الجامعية التى تكاد تتلاشى فيها العلاقة الشخصية بين الاستاذ والطالب بسبب تضخم أعداد الطلبة . ثانيهما : ان العلاقة بين الاستاذ والطالب يتخللها كتاب الاستاذ الجامعى — فى أحيان كثيرة — ويكون بذلك وسيلة أساسية للاتصال بين الطالب والاستاذ، وبهذا فان التأثير الذى يحدثه الاستاذ فى الطالب لا يتوقف فقط على العلاقة التى تتم فى الفصول الدراسية ، بل تكون هناك أدوات مساعدة تحدد هذه العلاقة ، أما العلاقة بين المدرب والمتدرب فهى تعتمد بصفة أساسية على أسلوب التأثير الشخصى .

هذا يوضح لنا أهمية المدرب من حيث ضرورة توافر مقومات التأثير الشخصى والاعداد الاكاديمى والعلمى . فالتدريب لا يستند الا بقدر على عملية نقل معلومات . أما الجزء الأهم فيعنى بتطوير قدرة المتدرب على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب خبرة المدرب بواقع العمل الادارى ومشكلاته . ومصادر هذه الخبرة متعددة ، وقد تكون عن طريق العمل فى الاستشارات أو البحوث أو من خلال الاتصالات الطويلة بالمشكلات الادارية .

لابد اذن أن يشمل تقويم النشاط التدريبى تقويم المدربين فى الجوانب المحددة ذات العلاقة بدورهم فى العملية التدريبية ، اى قدرات التأثير الشخصى والتأهيل الاكاديمى والعلمى والخبرة بالمشكلات الادارية .

أما العنصر الثالث ، وهو المادة التدريبية نفسها ، فهى تتوقف على ما يستطيع المدرب أن يقدمه من مصادر ذاتية للمعلومات والتجربة والخبرة ، ثم الاسلوب او الاداة التدريبية التى يستخدمها ، أى أن العنصر الثالث يتعلق بصفة رئيسية بالاسلوب ، وهو يختص أيضا بالامكانيات ، لان الاساليب الحديثة فى التدريب مثل دراسة الحالات والمباريات الادارية وتمثيل الادوار ، واستخدام اساليب سمعية وبصرية ، تتعلق بالامكانيات والموارد ، سواء من حيث الاشخاص المؤهلين لاستخدام مثل هذه الاساليب، أو من حيث توفير الادوات .
ويمكن أن يؤدى تقويم التدريب عندما يتناول هذه المظاهر الثلاثة ، وهى فى امكان أى جهاز مسئول عن عملية التقويم ، الى نتائج عملية تكون بمثابة مؤشرات لاتجاهات التطوير فى تصميم البرامج التدريبية واختيار المدربين والمتدربين .

ان هذا التصور المقترح لعملية تقويم التدريب لا يطمح بالطبع الى الوصول الى قياس موضوعى بدرجة الثقة الكاملة ، ولكنه مدخل يتناسب ومرحلة معينة يستلزمها تقويم النشاط التدريبى ويهدف هذا التصور لعملية تقويم التدريب الى ادخال تحسينات أو تطوير على مختلف الاطراف المشتركة فى العملية التدريبية حتى تستطيع أن تكون أكثر اقترابا من متطلبات النجاح فى التدريب الادارى كعامل مؤثر على ادارة التنمية .

قرارات المخزون من الناحية الاحصائية

تزايد الاهتمام فى السنوات الاخيرة بمراقبة المخزون فى الوحدات الاقتصادية وكذا فى الهيئات الحكومية ، حيث ان المخزون سواء كان مواد أولية أو سلعا تامة الصنع ، انما يمثل رأسمال أو موارد مالية عاطلة من الممكن استخدامها فى أغراض تجارية أو خدمية . ولما كانت هذه الموارد محتجزة لمواجهة متطلبات انتاج فى حالة الوحدات الانتاجية . أو أداء خدمة — فى حالة وحدات الخدمات — . فقد برزت الحاجة الى مناقشة علمية لتحليل الاسس التى يبنى عليها تحديد قيم وكميات المخزون .

وادى الاهتمام العالمى بهذا الموضوع فى الاحصاء وبحوث العمليات الى ظهور ما يطلق عليه نماذج المخزون (Inventory Model) .

وهى مجموعة من النماذج تتناول كيفية تحديد الكمية المثلى من المخزون وعدد مرات الطلب خلال فترة معينة لسلعة ، أو مواد أولية أو قطع غيار مثلا ، لمواجهة طلبات مستقبلة تتوقعها الوحدة الاقتصادية خلال تلك الفترة ، سواء كان هذا الطلب فى ظل التأكد أو فى حالة عدم التأكد بحجم أو بشكل الطلب . عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب .

المصنع أو الادارة الحكومية التى تقوم بانتاج سلعة أو أداء خدمة معينة للجمهور تجد نفسها مضطرة الى الاحتفاظ بكميات معينة من المواد الاولية لضمان استمرار العمل بدون توقف ، وعلى هذا فلابد من وجود نظام لتخزين هذه المواد واستكمالها عندما تقارب النفاد . لهذا كله أصبحت مراقبة المخزون تكون ركنا هاما من أركان الادارة التى تستحق اهتماما كبيرا حيث ان رقم المخزون (سواء كانت بضاعة تامة الصنع أو مواد أولية أو مواد نصف مصنوعة) يكون الجزء الأكبر من مجموعة الاصول المتداولة أو من اعتمادات الميزانية . كما أن الصعوبات

د. حمدى عفيفى

استاذ مساعد بالمعهد القومى للادارة العليا .
سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها استخدام بحوث العمليات فى برامج النقل — نشر فى عدد ابريل ١٩٧١ — العدد الرابع . المجلد الثالث .

التى تنتج عن نفاد المخزون قد تؤدى فى أغلب الاحيان الى تعثر الانتاج أو الخدمة .

القرارات الرئيسية المتعلقة بالمخزون

عند معالجة مشكلات التخزين نواجه دائما بسؤالين عن عدد الوحدات التى تشترى فى الطلبية الواحدة ، ثم وقت طلبها .

وتجد الادارة نفسها فى معالجة هذين السؤالين بين اتجاهين : الاول هو الميل الى طلب عدد كبير من الوحدات فى كل طلبية حتى يمكن تخفيض تكاليف الشراء الى أقل حد ، والثانى هو الميل الى شراء وحدات قليلة حتى لا تتراكم كميات كبيرة فى المخازن بما يزيد من تكاليف التخزين . ويلاحظ أن المغالاة فى اتباع أحد هذين الاتجاهين يؤدى الى نتائج غير سليمة . والحل الامثل هو اتباع طريق وسط بينهما . ولذا يناقش هذا المقال نقطتين : الاولى كيفية التوصل الى العدد الاقتصادى الامثل ، والثانية متى يجب طلب هذا العدد .

وقبل الدخول فى تفاصيل كيفية تحديد هذا العدد نود ان نوضح طبيعة نفقات المخزون ، حيث ان من أهداف الادارة المخزنية السليمة أن تخفض نفقات التخزين .

وتقسم تكلفة المخزون الى نوعين رئيسيين :

١ ــ تكلفة الطلبية : وهى أساســـا كافة المصروفات اللازمة للحصــــول على المواد حتى تصبح جزءا من مخزون الوحدة الاقتصادية . وتكرر هذه النفقات كلما تكرر الشراء ، وهى تتضمن جميع مصروفات اصــدار أمر الشراء ومتابعته وتسليم البضاعة ، ووضعها بمخازن الشركة . تنتهى هــذه المصروفات بتمام سداد قيمة المشتريات ، وتتكون من بندين رئيسيين هما الاجور والمرتبات ، وكذا النفقات الادارية والمكتبية ، وتهتم الوحدة الاقتصادية بالمصروفات الحدية للطلبية .وللوصول الى هذه التكاليف يجب الحصول على تقيرات لنفقات من ادارة المشتريات والمخازن والحسابات على مستويين مختلفين . فمثلا اذا قدرت الطاقــة الانتاجية للموظفــين الحاليين بادارة المشتريات ١٠٠٠ طلبية فى العام ، وقدرت نفقات الادارة بمبلغ ٨٤٥٠ جنيها ، فانه اذا زادت طلبيات الشراء الى ١٤٠٠ طلبية ، فان ذلك يستدعى تدعيم تلك الادارة مما يرفع النفقات الى ١٢٢٥٠ جنيها وهنا فان التكاليف الحدية للطلبية الاضافية تبلغ

$$= \frac{١٢٢٥٠ - ٨٤٥٠}{٤٠٠}$$

$$\frac{٣٦٠٠}{٤٠٠} = ٩$$ جنيهات للطلبية الواحدة .

٢ ــ مصروفات التخزين : وهذه المصروفات تنتج عن ملكية الشركة للمواد المخزونة ، وتتضمن الفـــائدة المحتسبة على رأس المـــال المستغل والمجمد فى قيمة المخزون وتكاليف تدهور القيمة نتيجة لتغير الطراز أو للتقدم العلمى أو كليهما ، بالاضافة الى تكاليف التخزين كايجار المخـــزن واضاءته وتكييفه .. الخ ، وأخيرا نفقات ادارة المخازن وحمايتها والتأمين عليها . وهذه النفقات سنوية ، وتحتسب عادة كنسبة مئوية من القيمة المتوسطة للمخزون لكل مجموعة أصناف عادة وتقدر نسبة هذه المصروفات بحوالى ١٠ فى المـــائة من القيمة المتوسطة للمخزون * .

تحديد الكمية الاقتصادية للطلبية :

للاقلال من نفقات المخزون تحاول الادارة تخفيض نفقات الطلبية ونفقات التخزين معا الى أدنى حد . وهذا يستتبع الموازنة بين النفقات الحدية لكل منها على أساس متوسط المخـــزون السنوى . وتستند طريقة احتســـاب الكمية الاقتصادية للطلبية على التوصل الى الحد الادنى للتكاليف الكلية للطلبية ، وفى المثال التالى نفترض أن الوحدة الاقتصادية على عـــلم تام بالكمية المطلوبة لتغطية احتياجات العـــام المقبل من المخـــزون .

فاذا كانت الوحدة الاقتصادية تستعمل ما قيمته ١٠٠٠٠ من مادة معينة لازمة للانتاج خلال العام يتم السحب منها بمعدل ثابت على مدار السنة ، وتبلغ التكاليف الادارية للطلبية الواحـــدة ٢٥ جنيها ونفقات التخزين ١٢٫٥ من القيمة المتوسطة للمخزون .

فيمكن التوصل الى الكمية الاقتصـــــادية للطلبية كما فى الجدول رقم ١ .

(*) اذا قامت الشركة بشراء صنف ، مرة فى السنة، وكان استعمال هذا الصنف ثابتا على مدار السنة فان متوسط المخزون يساوى نصف القيمة المشتراة أو بمعنى أصح نصف قيمة المخزون أول المدة . أما اذا كان استخدام المخزون متغيرا وغير ثابت على مـــدار السنة فان نسبة القيمة المتوسطة للمخزون العام يكون أكبر أو أقل من نصف المخزون فى أول الفترة على حسب الاحوال . وفى جميع الاحوال يتم احتساب النسبة بتجميع أرصدة المخزون فى أول كل شهر بالاضافة الى رصيد آخر شهر وبقسمة المجموع على ١٣ يتم التوصل الى القيمة المتوسطة للمخزون . وبنسبة هذه القيمة الى قيمة الطلبية أو رصيد المخزون فى أول الفترة يتم التوصل الى نسبة القيمة المتوسطة للمخزون .

جدول رقم ١

تحديد العدد الامثل الطلبيات

ا		عدد الطلبيات فى السنة	١	٢	٣	٤	٥	١٠	٢٠
ب	قيمة الطلبية بالجنيه	١٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	٥٠٠٠	٣٣٣٣	٢٥٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠
جـ	قيمةمتوسطالمخزون	(½ ×ب)	٥٠٠٠	٢٥٠٠	١٦٦٦	١٢٥٠	١٠٠٠	٥٠٠	٢٥٠
د	نفقات التخزين	(½ ١٢٪×جـ)	٦٢٥	٣١٣	٢٠٨	١٥٦	١٢٥	٦٣	٣١
هـ	نفقات الطلبيات	(٢٥ جنيها × ا)	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٢٥	٢٥٠	٥٠٠
و	نفقات المخزون	(د + هـ)	٦٥٠	٣٦٣	٢٨٣	٢٥٦	٢٥٠	٣١٣	٥٣١
	الحل الأمثل								

من الجدول رقم ١ تصل الى العدد الامثل للطلبيات بكتابة عدد الطلبيات المحتملة فى السطر الاول (آ) ١ ، ٢ ، ٣ ، ... ، ٢٠ كل فى عمود مستقل وفى السطر الثانى (ب) تحتسب قيمة الطلبية بالجنيه بقسمة ١٠٠٠٠ جنيه قيمة الطلبيات كلها على عدد الطلبيات — كما هو مدون بالسطر (أ) . كما تحتسب قيمة متوسط المخزون فى السطر (جـ) على أساس — ضرب قيمة الطلبية فى نسبة متوسط المخزون .

وهكذا تحتسب نفقات التخزين فى السطر الرابع (د) على أساس نسبة الـ ½ ١٢٪ من قيمة متوسطة المخزون فى (جـ) كما تحتسب نفقات الطلبيات فى السطر الخامس (هـ) على أساس ٢٥ جنيها للطلبيةالواحدة حسب الغرض. وأخيرا تحتسب نفقات التخزين الكلية على أساس مجموع نفقات التخزين ونفقات الطلبيات (د + هـ) ويلاحظ أن هذا المجموع يأخذ فى التناقص كلما زاد عدد الطلبيات حتى يصل الى حد معين ثم يبدأ فى التزايد بعد ذلك . والعدد الامثل للطلبيات يتمثل فى الحد الادنى من هذه القيم . وهو ٢٥٠ جنيها عند طلب خمس طلبيات فى العام .

واذا قمنا بتمثيل بيانات الجدول رقم ١ بيانيا كما فى الشكل رقم ١ حيث رسمنا عدد الطلبيات فى السنة على المحور الافقى والنفقات بالجنيه على المحور الرأسى نجد أن النفقات الكلية للمخزون تتناقص كلما زادت الطلبيات ما دام تناقص نفقات التخزين أعلى من الارتفاع فى نفقات الطلبيات حتى تصل النفقات الكلية الى الحد الادنى ثم تبدا فى الزيادة ، حيث أن تناقص نفقات التخزين أقل من الارتفاع فى نفقات الطلبيات ، ويلاحظ أن النقطة (أ) وهى تمثل الحد الادنى الذى يمكن أن تبلغه النفقات الكلية على نفس الاحداثى الافقى للنقطة (ب) حيث تتعادل نفقات التخزين مع نفقات الطلبيات عند طلب خمس طلبيات فى السنة . وعلى هذا فان عدد الطلبيات التى تتساوى عنده نفقات الطلبيات ونفقات التخزين هو عدد الطلبيات الامثل الذى نبحث عنه .

وهذه الفكرة هى أساس استخدام المعادلة الرياضية الاساسية وهى نفقات الطلبيات = نفقات التخزين فى التوصل الى الحل الامثل كما يأتى :

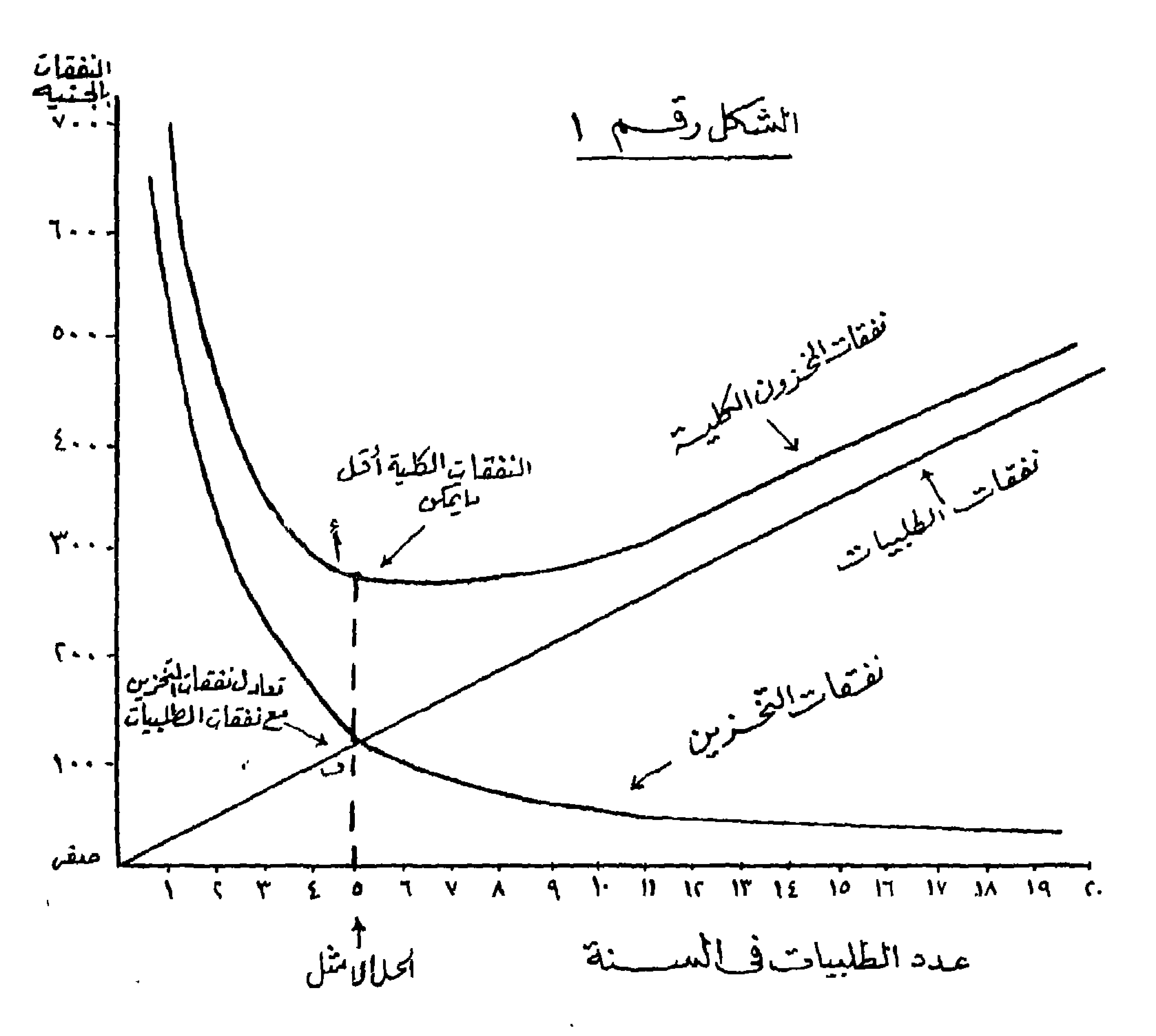
١ — نفقات الطلبيات = نفقة الطلبية الواحدة × عدد الطلبيات .

٢ — نفقات التخزين = المعدل السنوى لنفقة التخزين × القيمة المتوسطة للمخزون .

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون × قيمة الطلبية .

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون × القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها .

عدد الطلبيات



واذا رمزنا بـــ

ن = العدد الامثل للطلبيات فى السنة .

ق = القيمة الكلية بالجنيـــه للمواد المطـــلوب تخزينها خلال العام .

ت = تكلفة الطلبية الواحدة .

س = النسبة المئوية لمعدل نفقات التخزين .

م = نسبة القيمة المتوسطة للمخزون كنسبة مئوية .

وبالتعويض بهذه الرموز فى المعادلتين ١ ، ٢ومساواتهما تكون النتيجة

$$\text{ت} \times \text{ن} = \text{س} \times \text{م} \times \frac{\text{ق}}{\text{ن}}$$

$$\text{ت}\text{ن} = \frac{\text{س}\text{م}\text{ق}}{\text{ن}}$$

$$ن^2 = \frac{س م ق}{ت}$$

$$ن = \sqrt{\frac{س م ق}{ت}}$$

أى أن عدد الطلبيات الامثل =

$$\sqrt{\frac{\text{المعدل السنوى لنفقة التخزين} \times \text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون} \times \text{القيمة الكلية}}{\text{تكلفة الطلبية الواحدة}}}$$

وفى المثل السابق نجد أن العدد الامثل للطلبية

$$ن = \sqrt{\frac{س \times م \times ق}{ت}} = \sqrt{\frac{١٢٫٥\% \times ٥٠\% \times ١٠٠٠٠}{٢٥}}$$

$$= \sqrt{\frac{٦٢٥}{٢٥}} = \sqrt{٢٥} = ٥ \text{ طلبيات فى العام}$$

أما اذا اريد التوصل الى عدد وحدات كل طلبية فاننا نستطيع ذلك بسهولة بالتعويض فى المعادلة الاساسية

نفقات الطلبيات = نفقات التخزين

بالقيم اللازمة لتحديد علاقاتها بعدد الوحدات كما يلى :

١ ـ نفقات الطلبيات = عدد الطلبيات × نفقة الطلبية

$$= \frac{\text{عدد الوحدات الكلية}}{\text{عدد وحدات كل طلبية}} \times \text{نفقة الطلبية}$$

٢ ـ نفقات التخزين = المعدل السنوى لنفقة التخزين × القيمة المتوسطة للمخزون

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون × قيمة الطلبية

= المعدل السنوى لنفقة التخزين × نسبة القيمة المتوسطة للمخزون

$$\times \frac{\text{القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها}}{\text{عدد الطلبيات}}$$

$$= \text{المعدل السنوى} \times \text{نسبة القيمة لنفقة التخزين المتوسطة للمخزون} \times \frac{\text{عدد الوحدات} \times \text{سعر الوحدة}}{\frac{\text{عدد الوحدات الكلية}}{\text{عدد وحدات الطلبية}}}$$

فاذا رمزنا بـــ

ن = عدد وحدات كل طلبية

ك = العدد الكلى للوحدات المستخـــــدمة سنويا

و = سعر الوحدة

ت = تكلفة الطلبية الواحدة

س = النسبة المئوية لمعدل نفقة التخزين

م = نسبة القيمة المتوسطة للمخـــــزون كنسبة مئوية

تصبح المعادلة كالآتى :

$$\frac{\text{ك}}{\text{ن}} \times \text{ت} = \text{س} \times \text{م} \times \frac{\text{ك} \times \text{و}}{\frac{\text{ك}}{\text{ن}}}$$

$$\text{ك ت} = \text{س م و ن}^{٢}$$

$$\text{ن}^{٢} = \frac{\text{ك ت}}{\text{س م و}}$$

$$\text{ن} = \frac{\text{ك ت}}{\text{س م و}}$$

أى أن العدد الامثل لوحدات الطلبية الواحدة

$$= \frac{\text{العدد الكلى للوحدات المستخدمة} \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{\text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون} \times \text{سعر الوحدة} \times \text{المعدل السنوى لنفقة التخزين}}$$

وبتطبيق ذلك على المثل السابق

$$\text{ن} = \frac{١٠٠٠٠ \times ٢٥}{\frac{٥٠}{١٠٠} \times ١ \times \frac{١٢٥}{١٠٠٠}}$$

$$= ٤٠٠٠\ ٠٠٠$$

$$= ٢٠٠٠ \text{ وحـــــدة}$$

وأخيرا اذا ما أريد تحديد الفترة الزمنية لكل طلبية فانه يمكن التوصل الى ذلك بنفس الطريقة حيث تكون النتيجة .

مدة الطلبية الواحدة =

$$\frac{(\text{عدد أيام السنة})^2 \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{(\text{العدد الكلى للوحدات المستعملة سنويا}) \times \text{سعر الوحدة} \times \text{النسبة المئويه لنفقة التخزين} \times \text{نسبة القيمة المتوسطة للمخزون}}$$

وبالاشارة الى المثل السابق نجد

$$ن = \frac{(٣٦٥)^2 \times ٢٥}{١٠٠٠٠ \times ١ \times \frac{١٢٥}{١٠٠٠} \times \frac{٥٠}{١٠٠}}$$

$$= ٥٣٢٩ = ٧٣ \text{ يوما}$$

على أن معادلات احتساب الكمية الاقتصادية للطلبية ما هى الا اداة تستعملها الادارة المالية للاسترشاد فى اتخاذ قرارات التخزين الخاصة ببعض المواد ، وان سلامة ودقة هذه المعادلات تتوقف على دقة وسلامة المعلومات المستخدمة أساسا فيها .

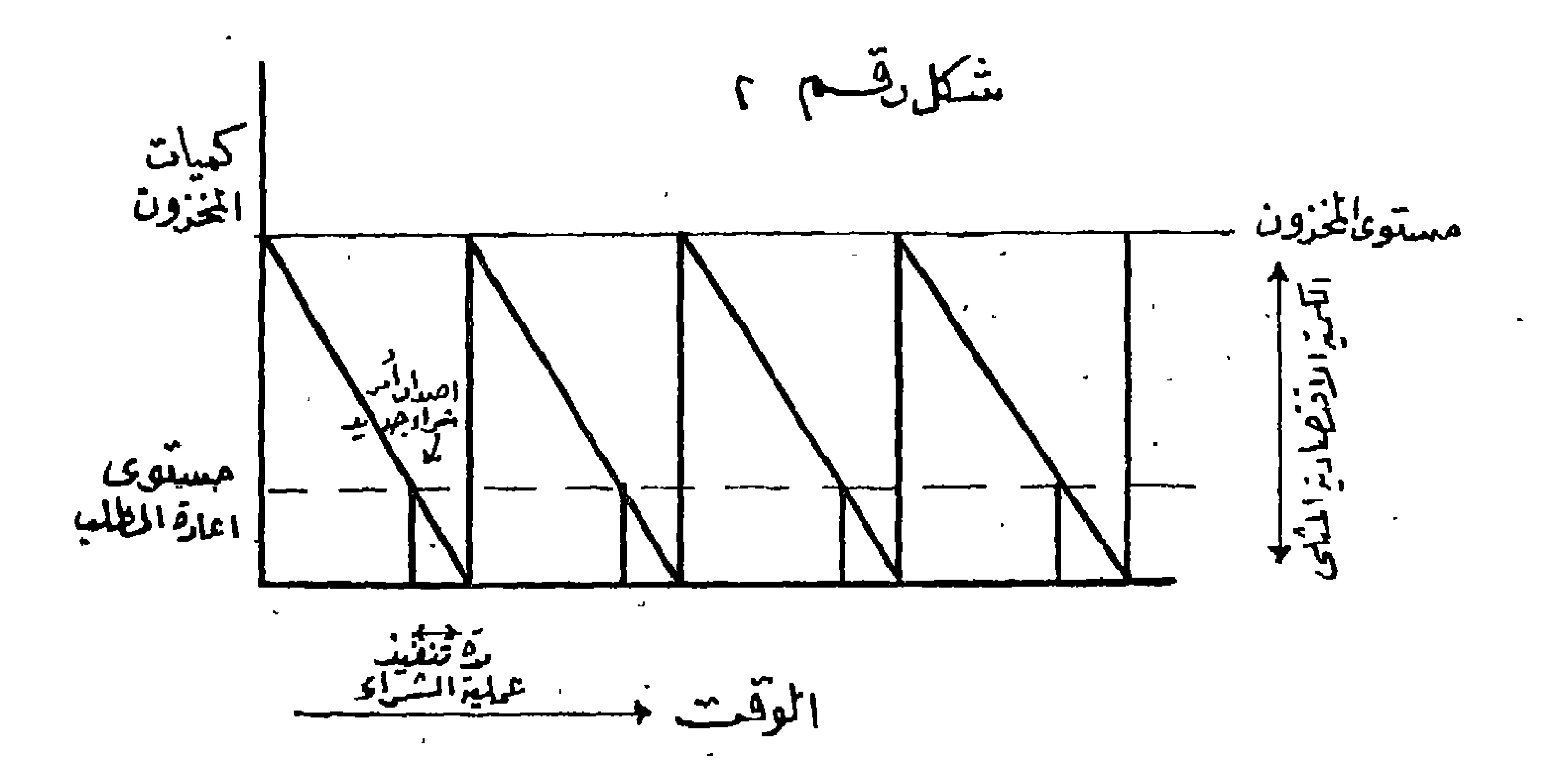
ومن جهة أخرى فان الوحدات الاقتصادية لا تستعمل هذه المعادلات لتحديد المخزون من الاصناف التى تشتريها وتخزنها بل يجب التفرقة بين الاصناف الهامة والاقل أهمية .

وتقرير مبدأ تخفيض سعر الوحدة مقابل زيادة عدد الوحدات المشتراة من أهم التطبيقات العملية للقواعد سالفة الذكر ، فاذا عرض المورد أن يخفض نسبة من سعر الوحدة عند شراء كميات كبيرة فان اتخاذ قرار فى هذا الشأن يستلزم تقييم العملية من جميع النواحى ، حيث أن يخفض نسبة من سعر الوحدة عند شراء للشركة . كما سيؤدى الى أعباء اضافية فيتيح الحصول على الاصناف المطلوبة بأسعار أقل وكذا الاقلال من مصاريف الطلبيات . الا أنه من ناحية أخرى سوف ، يرتفع بمصاريف التخزين ثم استغراق جزء كبير من أموال الشركة فى هذا المخزون والتعرض لبوار هذه الكمية اذا ما تغيرت الظروف الانتاجية أو الاستخدامية لهذه السلع .

ولدراسة مثل هذا العرض دراسة سليمة من وجهة نظر المصنع يجب أن تحتسب النفقات المتوقعة على أساس الكمية الاقتصادية المثلى بدون أخذ خصم الكمية فى الحسبان ثم احتساب النفقات الكلية اذا تم تنفيذ كميات خصم الكمية . ومقارنة التكاليف فى الحالتين يمكن التوصل الى القرار السليم .

تحديد نقطة اعادة الطلب :

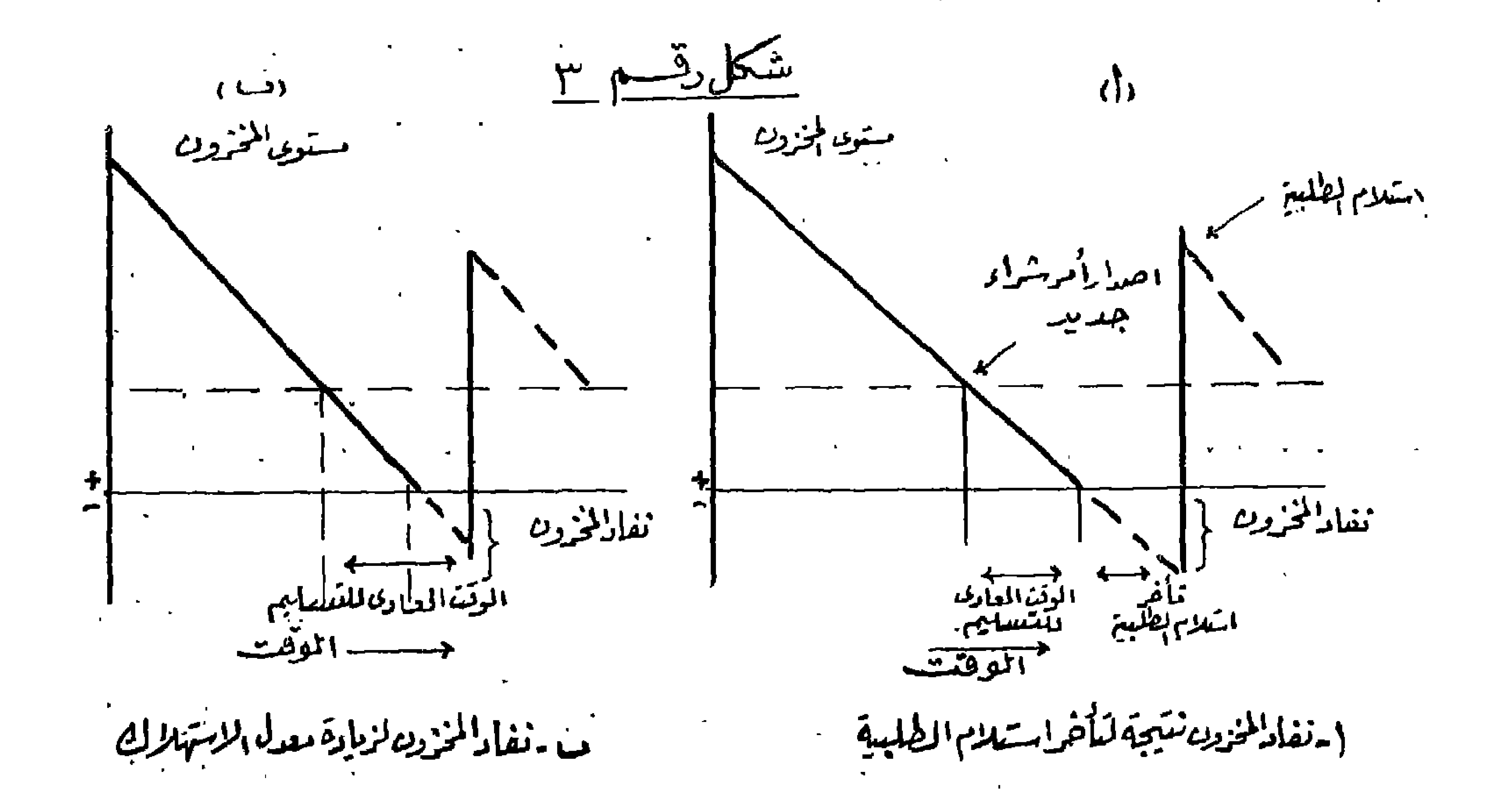
فى المناقشة سالفة الذكر افترضنا أن مايطلب من كميات يتم الحصول عليها فور طلبها ، الامر الذى لا يحدث عادة ، بل لابد من مرور فترة من الوقت لتنفيذ عملية الشراء تتوقف خلالها أعمال الوحدة الاقتصادية . لذا لا بد من توافر كميات المخزون السلعى لتغطية احتياجات هذه الفترة . وكما هو واضح من الشكل رقم ٢ فانه اذا كانت اجراءات تنفيذ الطلبية من تاريخ طلب السلعة حتى توريدها الى المخازن بحيث تصبح متيسرة للاستخدام شهرا مثلا فاننا لا بد وأن نقدر كمية المخزون اللازمة للاستخدام خلال هذا الشهر .



وعندما يصل المخزون الى هـذا المستوى لابد من المبـادرة بطلب شراء كميـات جـديدة بحيث تصل فى الموعد المناسب ، ولا تتعطـل أعمال الوحدة الاقتصادية .

وعلى هذا فان نقطة اعادة الطلب هـذه تحدد بضرب معدل الاستعمال (عدد الوحدات المستخدمة فى الانتاج اليومى أو الاسبوعى) فى عدد الايام أو الاسابيع اللازمة حتى يتم تسلم الوحدات المطلوبة .

والصعوبة هنـا هى عـدم امكان تحديـد الاحتياجات للفترة القادمة على وجه الدقة حيث أن معـدل الاستعمال أو الاستهلاك للمواد المخزونة عامة لا يكون ثابتا وغير متغير . فكثيرا ما يختل معدل الاستهلاك للمواد الأولية بالمصنع لظروف طارئة كتغير من جدول الانتاج العادي للمصنع ، وكذلك فان عامة تنفيذ الطلبية قـد تطول بسبب تأخر مفاجىء يخرج عن طـوق المورد وارادته . وفى جميع هذه الحالات فان نفاد المخزون سوف يؤى الى تعطيل الانتاج واختلال القدرة الانتاجية على المقدرة (أنظر شكل رقم ٣).



أ - نفاد المخزون نتيجة لتأخر استلام الطلبية

ب - نفاد المخزون لزيادة معدل الاستهلاك

ويلاحظ فى هذه الحالة أنه عند وصـــول الطلبية فان مستوى المخـــزون لن يعود الى مستواه العادى ، حيث انه يجب تنفيذ أوامر المصنع المتأخرة والتى لم تنفذ بعد حتى تسـلم المواد المطلوبة .

تحديد مخزون الامان :

لهذه الاسباب تحاول الادارة عند تحـديد مسـتوى معين لاعادة الطلب أن تأخـــذ فى الحسبان ما يسمى بمخزون الامان Safty Stock

وهكذا تجـد الادارة نفسها أمام اعتبارين متناقضين . فمن جهة تحاول الادارة أن تخفض منهذا الحد الادنى ما أمكن حيث انهذا المخزون يعتبر عبئا ماليا على الشركة ، ومن جهة أخرى فان الشركة اذا ما حددت مستوى الحد الادنى بأقل مما يجب ستعود الخسارة نتيجة تعطـل الانتاج لعدم وجود المـواد الاوليـة اللازمـة بالمخـازن .

اذا فرضنا أن مصنع انتـاج غســالات كهربائية يقوم بانتاج ٥٠ غسالة يوميـا ، وان المصنع يشترى الموتورات الكهربائية اللازمـة للغسالات من شركة المنتجات الكهربائية ، وأن المدة اللازمة لتوريد الموتورات هى ٦ أيام فان الحد الادنى الذى يجب عنده اصدار أمر توريد جديد هو = ٥٠×٦ = ٣٠٠ موتور .

ولكن هذه الكمية الموجودة بالمخازن عنـد اصدار أمر التوريد الجديد لا تكفى سوى ٦ أيام فقط .. فاذا حدث لاى سبب من الاسباب أن تأخر التسليم عن ٦ أيام أو أن معدل الانتاج زاد عن ٥٠ غسالة يوميا فان المصنع سوف يتوقف عن الانتاج بمجـرد نفـاد المخزون من الموتورات الكهربائية . لهذا لا بد للمصنع من أن يحتفظ برصيد أمان للمخزون Safety stock أى بكميات اضافية كاحتياط ضد احتمالات نفاد المخزون . ومخزون الامان هذا يؤثر على التكاليف الكلية للمشروع مزناحيتين . فمنجهة ، فانه يقلل من خسائر نفاد المخزون المشار اليها آنفا ، ومن جهة أخرى فانه يزيد من تكاليف التخزين ، ويلاحظ ان تكاليف التخزين لمخـزون الامان هـذا تعتبر مصاريف شبه ثابتة ، حيث أنه بمجرد اقرار هذه السياسة سيستمر وجود هذا الرصيد فى المخازن كجزء من اجمالى المخزون . كما يلاحظ أن هـذا الرصيد لا يتناقص الا فىالظروف الطارئة، بمعنى أنه عند احتساب متوسط المخـزون فى حالة الاستعمال الخطىالثابت لا نقوم بقسمته على ٢ .

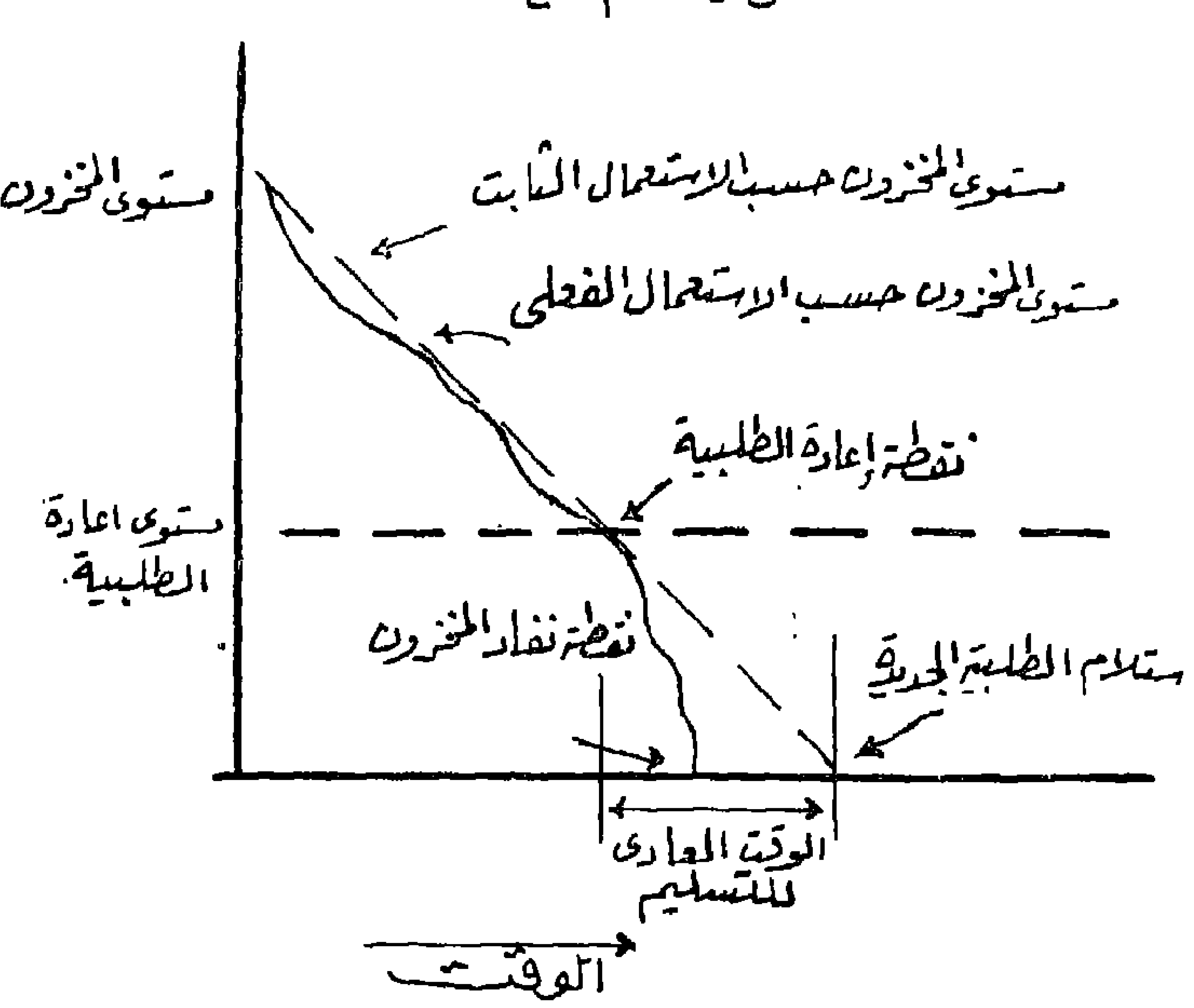
ان الرقم الامثل لمخزون الامان يحدد فى ضوء هدفين متعارضين ، ألا وهما الوصول الى :

١ ــ أقل خسارة ممكنة نتيجة نفاد المخزون والى ٢ ــ اقل تكاليف تخزين ممكنة .. ويلاحظ أن الوصول الى قرار بصدد مخزون الامان ليس من الامور السهلة ، وتوجد لذلك عدة طرق وان كان لكل طريقة حدود فى الاستعمال . الا أن أفضل هذه الطرق هو استخدام الاحتمالات فى احتساب رقم رصيد الامان .

لشرح هذه الطريقة نفترض أن مصنع انتاج الغسالات سالف الذكر قد توصـل بواسطة استخدام معادلات تحديد العدد الامثل للطلبية الى أن كـل طلبيـة تتكون من ٣٦٠٠ موتور كهربائى ، وأن معدل الانتاج بالمصنع هو ٥٠ غسالة يوميا ، وأن الوقت العادى اللازم للتوريد هو ٦ أيام والمراد الان التوصل الى رقم مخزون الامان . ويلاحظ اننا فى هذه الحالة افترضنا أن فترة التوريد Leadtime ثابتة وأنه يتم توريد الطلبية كلها مرة واحدة . وفى ظل هذه الظروف يتضح أن نفاد المخزون يحدث فقط اذا زاد الانتاج عن ٥٠ وحدة يوميا بعد اصدار طلب التوريد الجديد (كما يظهر فى شكل رقم ٤) ، حيث أنه لو زاد معدل الانتاج قبل اصـدار طلب التوريد الجديد لتماصدار أمر توريد جديد بمجرد الوصول الى نقطة اعادة الطلب .

ان الخطوة الاولى التى يقوم بها المصنع هى دراسة سجلات المخازن وملاحظة معدل استعمال الموتورات فى الفترات السابقة . فاذا أخذنا معدل المائة فتـرة السابقة مثـلا نستطيع أن نحول التوزيع التكرارى الى توزيع احتمالى لمعـدلات





استعمال الموتورات فى الانتاج خلال فترة طلب التوريد كما فى الجدول رقم ٢ .

من هذا الجدول يتضح أن المصنع اذا حدد نقطة اعادة الطلب عندما يصل رصيد المخزون الى ٣٠٠ موتور فانه يكون فى مأمن من خطر نفاد المخزون بنسبة ٨١٪ ويكون معرضا لنفاد المخزون ١٩٪ من الحالات (مجموع احتمالات الاستخدامات الاكثر من ٣٠٠ موتور أى ٣٥٠ و ٤٠٠ و ٤٥٠ موتورا = ٠٩ر + ٠٧ر + ٠٣ر = ١٩ر) .

ولتجنب أو تقليل تكاليف التعرض لنفاد المخزون لابد للمصنع من أن يحتفظ بمخزون أمان بالاضافة الى الـ ٣٠٠ موتور المحدد سلفا (٥٠ × ٦ = ٣٠٠) وهنا يجب على المصنع أن يختار الحل الذى يحقق أقل تكلفة ممكنة أخذا فى الحسبان تكلفة المخزون والخسائر

جدول رقم ٢

احتمالات استعمال موتورات الغسالات

فى الانتاج خلال فترة التسليم

فئات الوحدات المستعملة خلال فترة التسليم	عدد مرات استعمال هذه الكميات	احتمال الاستعمال	الاحتمال التكرارى المتجمع
وحدة			
١٠١ — ١٥٠	٤	٠٤ر	٠٤ر
١٥١ — ٢٠٠	٥	٠٥ر	٠٩ر
٢٠١ — ٢٥٠	٦	٠٦ر	١٥ر
٢٥١ — ٣٠٠	٦٦	٦٦ر	٨١ر
٣٠١ — ٣٥٠	٩	٠٩ر	٩٠ر
٣٥١ — ٤٠٠	٧	٠٧ر	٩٧ر
٤٠١ — ٤٥٠	٣	٠٣ر	١ر٠٠
	١٠٠	١ر٠٠	

المترتبة على نفاد المخزون وعلى هذا فان المصنع عليه أن يوازن بين الاحتفاظ بمخزون أمان بمعدل صفر و ٥٠ و ١٠٠ و ١٥٠ * موتور . فاذا فرضنا أن الخسارة الناجمة عن نفاد المخزون تعادل ٥٠ جنيها للوحدة (ناتجة عن تعطيل الانتاج وعدم الوفاء بالتعهدات البيعية) ويلاحظ أن التعرض لنفاد المخزون يحدث كلما اقترب المخزون من النفاد أو بمعنى أصح بعدد مرات طلب التوريد . فاذا كان المصنع يقوم بطلب التوريد خمس مرات فى العام فانه يتعرض لنفاد المخزون خمس مرات سنويا .

وعلى هذا يجب اعداد جدول يبين الخسارة المحتملة فى حالة نفاد المخزون ، أو بمعنى أصح تكلفة نفاد المخزون بالنسبة للحالات المختلفة (أنظر الجدول رقم ٣) . فمثلا اذا اتخذ القرار بتحديد مخزون الامان ٥٠ وحدة فعلى هذا تكون نقطة اعادة الطلب هى = ٣٠٠ + ٥٠ = ٣٥٠ وحدة وهذا سوف يغطى استعمال ١٥٠ وحدة خلال فترة تسليم الطلبية الجديدة . وعلى هذا فسيتعرض المصنع لنفاد المخزون وبالتالى تعطيل الانتاج فى الحالات التى يرتفع فيها معدل الانتاج خلال فترة التسليم الى ٤٠٠ أو ٤٥٠ وحدة وهذه محتملة الوقوع (٠٧ر + ٠٣ر = ١٠ر) فى ١٠٪ من الحالات وهنا يكون العجز اما ٥٠ أو ١٠٠ وحدة .

وتحتسب التكلفة السنوية المتوقعة لكل حالة كما يلى :

= عدد وحدات العجز × احتمال حدوث ذلك العجز × الخسارة الناجمة عن العجز × عدد مرات الطلب السنوية .

وهكذا نجد أن التكلفة المتوقعة فى حالة الاحتفاظ بمخزون أمان قدره ٥٠ وحدة هو

جدول رقم ٣

احتساب تكلفة نفاد المخزون

مخزون الأمان بالوحدة	احتمال نفاد المخزون	العجز بالوحدات	التكلفة السنوية المتوقعة	تكلفة المخزون الكلية فى السنة
			وحدة احتمال جنيه عدد جنيه	
صفر	٩٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٣٥٠ وحدة	٥٠	٥٠ × ,٠٩ × ٥٠ × ٥ = ١١٢٥	
	٧٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٠٠ وحدة	١٠٠	١٠٠ × ,٠٧ × ٥٠ × ٥ = ١٧٥٠	جنيه
	٣٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٥٠ وحدة	١٥٠	١٥٠ × ,٠٣ × ٥٠ × ٥ = ١,١٢٥	٤٠٠٠
٥٠	٧٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٠٠ وحدة	٥٠	٥٠ × ,٠٧ × ٥٠ × ٥ = ٨٧٥	
	٢٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٥٠ وحدة	١٠٠	١٠٠ × ,٠٢ × ٥٠ × ٥ = ٧٥٠	١٦٢٥
١٠٠	٢٪ إذا كان المستخدم فى الإنتاج ٤٥٠ وحدة	٥٠	٥٠ × ,٠٣ × ٥٠ × ٥ = ٢٧٥	٣٧٥
١٥٠	صفر	صفر	صفر	صفر

(*) يلاحظ أننا احتسبنا على أساس الحد الاعلى لفئات الوحدات المستعملة خلال فترة التسليم وذلك اخذا بالاحوط لضمان عدم تعطيل الانتاج .

١٦٢٥ جنيها . يضاف الى هذا تكلفة الاحتفاظ بهذا المخزون فى المخازن باستمرار طوال العام . فاذا ما احتسبت هذه التكلفة على أساس ١٠ جنيهات للوحدة فيمكن حساب تكلفة البدائل المختلفة المتاحة للتقديرات العملية لمخزون الامان (انظر جدول رقم ٤) وبالنظر فى هذا الجدول تكون الكمية المثلى هى الكمية التى تكون تكلفتها أقل ما يمكن . ومن هذا الجدول نرى أنها كمية ١٠٠ وحدة أى أن نقطة اعادة الطلب تصبح = معدل الاستخدام اليومى x فترة التوريد + مخزون الامان = ٥٠ × ٦ + ١٠٠ = ٣٠٠ + ١٠٠ = ٤٠٠ وحدة .

جدول رقم ٤

تكاليف البدائل المختلفة لمخزون الامان

مخزون الأمان بالوحدات	تكلفة نفاد المخزون	تكاليف التخزين	التكاليف الكلية
	جنيه	جنيه	جنيه
صفر	٤٠٠٠	صفر	٤٠٠٠
٥٠	١٦٢٥	٥٠ × ١٠ = ٥٠٠	٢١٢٥
١٠٠	١٧٥	١٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠	١٣٧٥ الكمية المثلى لمخزون الأمان
١٥٠	صفر	١٥٠ × ١٠ = ١٥٠٠	١٥٠٠

تطبيق أسس احتساب الكمية الاقتصادية المثلى على الانتاج

وقبل أن نختم مناقشة نماذج المخزون من الناحية الاحصائية نود أن نلفت النظر الى أن نفس هذه المناقشة من الممكن تطبيقها على العملية الانتاجية نفسها . بمعنى أن هناك كثيرا من المؤسسات الصناعية التى تقوم بانتاج سلع معينة فى خطوط انتاج مؤقتة أو بمعنى أصح فى مجموعات ، حيث أن رقم المبيعات السنوى لا يستحق أن يحتفظ لها بخط انتاج دائم على مدار السنة بل يتم الانتاج على هيئة مجموعات على فترات متعددة . وفى هذه الحالات يتكبد المصنع نفقات أعداد خط الانتاج Setup cost كل مرة يتخذ فيها قرار بالانتاج . هذه النفقات هى فى الواقع تعادل تكلفة أو الشراء فيما يختص بالمخزون السابق معالجته فى هذا المقال . وهذه النفقات تتضمن :

١ — تكاليف اعداد خطوط الانتاج .

٢ — التكاليف الادارية لتنظيم العملية الانتاجية .

٣ — تكاليف أو شراء المواد الاولية اللازمة للانتاج .

وبالاضافة الى تكاليف اعداد خط الانتاج ، فان المصنع يتحمل تكاليف تخزين السلع المنتجة من تاريخ انتاجها حتى يتم تصريفها على مدار السنة . وفى هذه الحالة فان نفقات تخزين السلع التامة الصنع تكون مثلها كمثل مصروفات تخزين المواد الاولية المستخدمة فى الانتاج ، وعلى هذا فنستطيع أن نقول أن المتغيرات الاساسية فى احتساب الحجم الاقتصادى الامثل

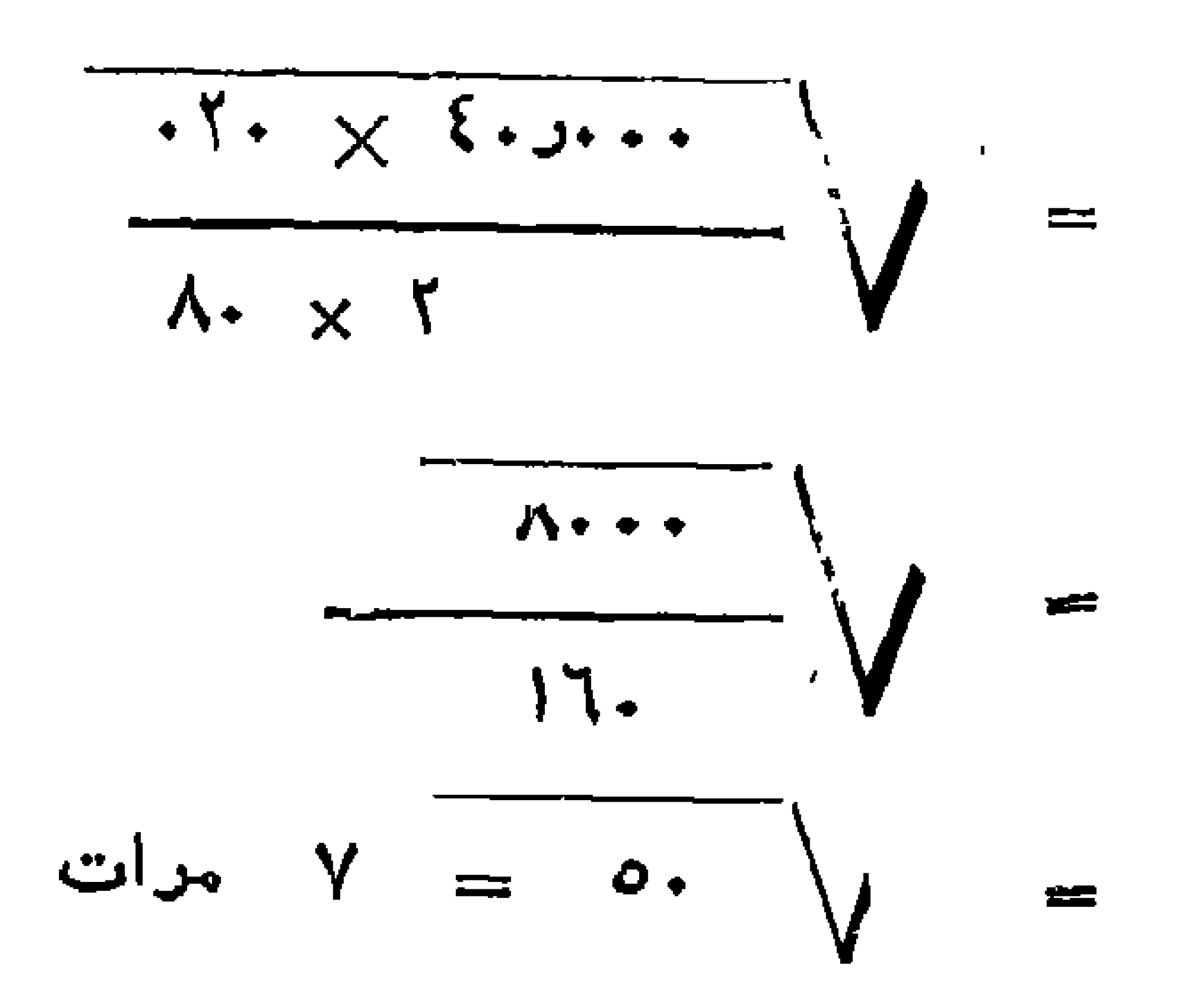
للعملية الانتاجية يمكن أن يعالج بنفس الطرقة التى احتسبنا بها الحجم الاقتصادى الامثل للطلبية .

وكذلك ففى الحالات التى يتم فيها الانتاج على فترات بغرض التخزين ثم يتم البيع من المخازن على مدار السنة ، بحيث يبدأ انتاج الفترة التالية عندما يصل مستوى المخزون من المنتج الى الحد الادنى . فهنا أيضا يمكن تحديد العدد الامثل لمرات الانتاج فى السنة على غرار احتساب عدد مرات الطلبيات للمواد الاولية .

وعلى سبيل المثال اذا كان مصنع العدد اليدوية يبيع سنويا ما قيمته ٤٠٫٠٠٠ جنيه من نوع معين من العدد . وأن نفقات تخزين هذه العدد تبلغ ٢٠٪ من قيمتها فى السنة وأن تكاليف اعداد وتجهيز خط الانتاج تبلغ ٨٠ جنيها كل مرة ففى هذه الحالة يمكن احتساب عدد مرات الانتاج الامثل بنفس طريقة احتساب عدد الطلبيات للمخزون. واذا ما استعملنا نفس الرموز التى استعملت فى صفحة ١٠١ بالترتيب التالى :

الرمز	عدد الطلبيات (مواد أولية)	عدد مرات الانتاج (مواد مصنوعة)
ن	العدد الامثل للطلبيات	العدد الامثل لمرات الانتاج
ق	القيمة الكلية للمواد المطلوب تخزينها	القيمة الكلية لرقم المبيعات السنوية
ت	تكلفة الطلبية الواحدة	تكلفة اعداد وتجهيز خط الانتاج
س	النسبة المئوية لنفقات التخزين	النسبة المئوية لنفقات التخزين
م	نسبة القيمة المتوسطة للمخزون	نسبة القيمة المتوسطة للمخزون

$$\text{فان ن} = \sqrt{\frac{\text{س} \times \text{م} \times \text{ق}}{\text{ت}}}$$



$$= \sqrt{\frac{٤٠٫٠٠٠ \times ٠٫٢٠}{٢ \times ٨٠}}$$

$$= \sqrt{\frac{٨٠٠٠}{١٦٠}}$$

$$= \sqrt{٥٠} = ٧ \text{ مرات}$$

وبمعنى أصح فان هذا المصنع يستطيع تقليل نفقاته الكلية من نفقات انتاج وتخزين لهذه العدد بأن يقوم بانتاج احتياجاته البيعية السنوية على سبع مجموعات خلال العام . ويمكن استخدام باقى معادلات احتساب الكمية الاقتصادية المثلى بنفس الطريقة للوصول الى عدد وحدات الدفعة الانتاجية ، والى المدة بين كل عملية انتاجية والاخرى .

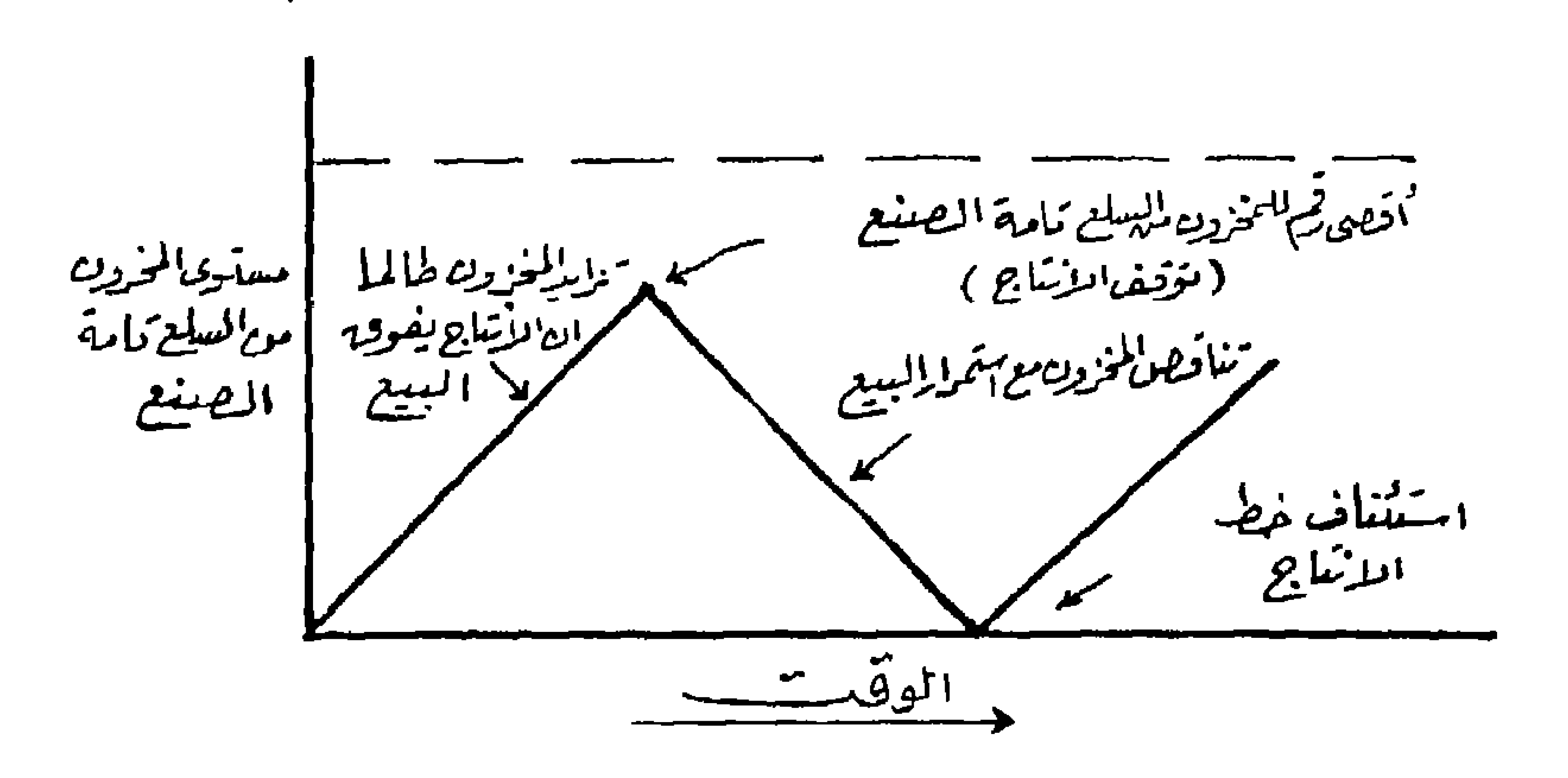
هذا ويمكن احتساب الحجم الامثل للعملية الانتاجية اذا كان المصنع يقوم بالانتاج والبيع فى أثناء عملية الانتاج ، وفى هذه الحالة لا يتراكم المخزون الى أقصى الكمية، كما فى حالة طلب توريد المواد الاولية ، بل يتراكم المخزون تدريجيا ما دامت المبيعات أقل من الانتاج، وكذلك يتناقص المخزون مادامت المبيعات مستمرة والانتاج متوقفا . كما هو واضح فى الشكل رقم ٥ . وهكذا يمكن تطبيق نفس المبدأ مع أخذ هذا التعديل فى الحسبان عند احتساب قيمة متوسط المخزون .

وختاما يمكننا أن نشير الى أن مناقشة نماذج المخزون تعكس بجلاء متغيرين أساسيين:

الاول : الطلب فى المستقبل على السلعة المخزونة .

والثانى : كيفية الحصول على السلعة ، أو المستلزمات المطلوب تخزينها . وعلى هذا فان نماذج المخزون تتعدد بحسب الحالات المختلفة التى يتكون فيها الموقف بخصوص الطلب على

شكل رقم ٥



المواد المطلوب تخزينها. فان هذا الطلب مفترض مقدما ، والا لما نشأت الحاجة الى الشراء والتخزين . ولكن السؤال الهام هو أن عملية التخزين تتم مسبقا . والمهم هنا هو مدى الالمام بشكل الطلب المتوقع . وعلى هذا ففى حالة المعرفة التامة بالطلب فى المستقبل تستخدم نماذج المخزون فى ظل التأكد كما فى المثل الاول. الا أنه فى حالات أخرى قد تكون لدينا صورة معينة عن المستقبل ، مبنية على التجارب السابقة ، ومن واقع هذه التجارب والخبرة السابقة يتم توزيع احتمالى عن الطلب . وعلى أساسه يتم بناء النموذج كما فى المثال السابق ، وأخيرا هناك حالة عدم الالمام بشكل أو بآخر بحجم أو شكل الطلب . وهنا نستخدم نموذجا يتضمن عنصر عدم التأكد ، كما هو الحال عند محاولة بناء مصنع لانتاج سلعة جديدة .

أما المتغير الثانى ، وهو طريقة استقطاب المواد المراد تخزينها ، وهنا نجد أنفسنا أمام حالتين رئيسيتين : الاولى هى ضرورة وجود فترة زمنية يستغرقها تنفيذ الطلبية ، وهذه الفترة الزمنية قد تمتاز بالثبات المطلق أو النسبى ، أو قد تخضع لتوزيع احتمالى معين كما فى المثال السابق مناقشته ، وكذلك قد تكون المواد المراد تخزينها يتم انتاجها داخل الوحدة الاقتصادية ، أو لابد من الحصول عليها من جهة خارجية ، الامر الذى يوجب ضرورة الاحتفاظ بنسبة عالية من مخزون الامان من جهة ، ومن جهة أخرى فكلما ارتفعت نسبة عدم التأكد فى مجال الحصول على المواد المراد تخزينها ، ارتفعت القيمة المراد احتسابها للخسارة الناجمة عن عجز التخزين . وفى حالة الانتاج الداخلى فلا بد من أن يراعى تأثر الوحدات بعمليات التخزين الداخلية بين المراحل المختلفة.

وأخيرا فهناك بعد آخر لنماذج المخزون ، وهى أنه فى بعض الحالات تكون الطلبية مرة واحدة فقط ، وقد تكون عملية متكررة مستمرة . وفى الحالة الاخيرة نجد أن الطلبية الاولى ستؤثر على حجم وتكرار الطلبيات التالية ، الامر الذى يدعو الى أن يكون النموذج ديناميكيا بعكس الحال فى الحالة الاولى ، حيث يكون النموذج استاتيكيا .

ومن هذا نجد أنه وان كنا فى هذا المقال لم نتعرض الا للنموذج الاساسى للمخزون ، الا أنه فى الواقع توجد مجموعة كبيرة من نماذج المخزون كل منها يتلاءم مع الابعاد الرئيسية للاطار البيئى الذى يحيط بالوحدة الاقتصادية .



الأمم المتحدة تعقد خلال أكتوبر ونوفمبر

حلقة دولية فى لندن لدراسة عمليات الإصلاح الإدارى الكبرى فى الدول النامية

كثيرا ما ينظر الى القدرات الادارية على أنها من أهم العوامل فى نجاح أو فشل اجراءات وبرامج التنمية من أجل التطور الاقتصادى والاجتماعى . وقد ينشأ عن الصعوبات التى تعترض تنفيذ الخطط والقيام بالوظائف الحكومية بصفة عامة ادراك متزايد بالحاجة الى العمل الذى يؤدى الى التحسين الادارى،ويلزم أن يستمر العمل فى هذا التحسين بحيث تتناسب القدرات الادارية مع الحاجات والمتطلبات المتغيرة للدول النامية والى أن تزول أنواع القصور الادارى نتيجة استخدام أنواع مستحدثة من المداخل والاساليب الادارية .

وواجب الدول المستقلة حديثا أن تأخذ بالاساليب الادارية التى تمكنها من النهوض كأمة حرة ومتطورة مثل انشاء المؤسسات والخدمات الجديدة فى المستويات المتعددة من البناء التنظيمى للدولة ، وكذلك تحقيق التكامل السياسى والادارى للوحدات المتنوعة فى التشكيل الادارى للأمة .

برامج الاصلاح الادارى فى الدول النامية :

وقد حاول عدد كبير من الدول النامية أن تطور نظمها الادارية من خلال تطبيق برامج للاصلاحات الادارية الكبرى . وهذه البرامج تشمل مجهودات صممت لاحداث تغيرات أساسية فى نظم الادارة العامة من خلال اجراءات لتحسين واحد أو أكثر من عناصر الادارة الارتكازية، مثل التشكيل الادارى، ونظم الافراد والاجراءات*. وتتميز برامج الاصلاحات الادارية الكبرى عن الأنشطة المعتادة فى التحسين الادارى المستمر من حيث مجالها وأسلوب عملها ونتاجها .

وقد أدت تجربة الدول النامية فى وضع برامج

---

* مقتبسة من وثائق الاعداد لهذه الحلقة

الاصلاح الادارى الى توفير مادة ضخمة عن أنواع القصور الادارى وعنمداخل الاصلاحوأساليبه. وهذه البيانات اذا أحسن ترتيبها وتحليلها يمكن أن تقدم دروسا قيمة عن امكانيات الاصلاح الادارى ومخاطره . وتوفير مثل هذه البيانات يساعد الدول النامية على وضع استراتيجيات ملائمة لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى توفر ضمانات النجاح .

برامج الأمم المتحدة :

ويقدم برنامج الامم المتحدة، فى الادارة العامة، المساعدة فى القيام بالاصلاحات الادارية الكبرى من خلال التعاون الفنى وتجميع وتحليل وتبادل المعلومات . وقد أكدت الاجتماعات ، الاقليمية بين الاقاليم ، أهمية تبادل المعلومات عن الجهود القومية فى عمليات الاصلاح الادارى الكبرى . كما عقدت من قبل حلقات دراسية اقليمية عن الاصلاح الادارى فى آسيا وافريقيا وأمريكا اللاتنية أظهرت فيها دول هذه المناطقاهتماما متزايدا بالاصلاح الادارى وبتبادل الخبرات عنه على نطاق دولى . كما أكد اجتماع الخبراء فى برنامج الأمم المتحدة للادارة العامة سنة ١٩٧١ أهمية تبادل مثل هذه المعلومات . ومن ثم رؤى عقد حلقة دراسية دولية ، عن عمليات الاصلاح الادارى الكبرى ، لتنفيذ توصيات الاجتماعات العديدة ورغبات قسم الادارة العامة للامم المتحدة .

المشتركون فى الحلقة :

ودعت الأمم المتحدة حكومات ٤٥ دولة نامية من مختلف مناطق العالم الى ترشيح بعض كبار موظفيها ، من بين من يشغلون وظائف عليا على المستوى القومى ، ومن الذين يعنون بالتخطيط ووضع مشروعات الاصلاح الادارى الكبرى ، أو من بين الرؤساء الاداريين فى برامج التنمية القطاعية أو الاقليمية الكبرى . وسوف يختار قسم الادارة العامة التابع للامم المتحدة من بين هؤلاء المرشحين عددا يتراوح بين ٣٠ ، ٣٥عضوا يشتركون فى حلقة دولية تدرس عمليات اصلاح الادارى الكبرى فى الدول النامية ، كما دعيت الهيئات المتخصصة والمنظمات غير الحكومية العاملة فى مجال الادارة العامة الى المساهمة فى هذه الحلقة . بالاضافة الى ممثلين عن بعض الدول المتقدمة .

وأهداف هذه الحلقة هى :

- تحليل الجهود القومية لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى التى يقصد بها الاسراع فى التنمية الاقتصادية للدول النامية .

- التعرف على العوامل التى تساعد أو تعرقل نجاح جهود الاصلاح الادارى .

- وضع أساليب لتقييم مجهودات الاصلاح الادارى .

- التوصل الى خطوط مرشدة لوضع برامج الاصلاح الادارى وتنفيذها بفاعلية فى ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المختلفة .

والامل كبير فى أن تساند ما تصل اليه حلقة البحث الجهود القومية فى التحسين الادارى وتفيد التعاون الفنى ومشروعات الصندوق الخاص فى الادارة العامة .

جدول الأعمال :

والبنود الرئيسية فى جدول الاعمال المقترح لهذه الحلقة هى :

(١) النظر فى التجارب القومية لعمليات الاصلاح الادارى الكبرى من خلال تحليل الحالات البارزة التى توضح .

- مجال الاصلاح والبيئة التى يجرى بها الاصلاح .
- الاصلاح .
- الاستراتيجيات .
- التوقيت .
- تنفيذ الاصلاح الادارى ومتابعته .
- دروس التجربة .

(ب) الموضوعات الرئيسية وتشمل :

- أهمية الاصلاح الادارى .
- المنطقية الادارية ، الكفاءة وفاعلية الاداء.
- احتياجات ومجال الاصلاح الادارى .
- التخطيط للاصلاح الادارى .
- أثر ونتائج الاصلاح الادارى على السلوك والاداء الادارى .

(جـ) الاستراتيجيات والعمليات والتقييم وتشمل :

- وضع استراتيجيات الاصلاح الادارى .
- القيادة والخبرة .
- عمليات الاصلاح الادارى .
- التقييم والتدريب كاستراتيجيات للاصلاح الادارى .
- تطوير التنظيم .
- تقديم النتائج وآثارها .

(د) الاهتمامات الرئيسية :

- الاحاطة بالمجالات الرئيسية فى الادارة العامة التى تختار للاصلاح الادارى وتبويبها .

- المجالات الاساسية الكبرى للاصلاح الادارى، مثل الجهاز الحكومى والخدمة المدنية وادارة الافراد والتخطيط والمؤسسات العامة والسلطات الخاصة واللامركزية والادارة الميدانية والادارة المالية .

(هـ) تنفيذ اجراءات الاصلاح الادارىويتناول:

- دور اللجان والجماعات الخاصة .
- اتخاذ عملية الاصلاح الادارى جزءا من المعايير والاجراءات الادارية .
- العوامل المؤثرةفى تنفيذ اجراءات الاصلاح.
- دروس التجربة .

(و) التعاون الدولى :

- النظر الى التعاون الدولى على أنه مصدر للافكار والنماذج فى الاصلاح الادارى .
- التعاون فى المستقبل .

مساهمة مصر :

وقد دعا قسم الادارة العامة بالامم المتحدة حكومة مصر الى الاشتراك فى هذه الحلقة . فرشحت اثنين من كبار المتخصصين فيها اعد كل منهما بحثا عن الاصلاح الادارى فى مصر ليكون من ضمن وثائق الحلقة .

ولا شك أن مساهمتنا فى مثل هذه الدراسات سوف تبرز تجربة مصر فى الاصلاح الادارى وتساعد على تقييمها وتطويرها فتفيد منها الدول الأخرى وتستفيد هى بدورها من التجارب والخبرات الوفيرة التى سوف تناقش . كما تتعرف على كثير من مشكلات الاصلاح الادارى فى البيئات والظروف المختلفة وتحيط بكثير من التجارب ، لا سيما تجارب الدول المتقدمة ، فتستفيد من مناقشة تجربتها وتحليل تجارب الآخرين .

الدورة العشرون لمؤتمرات القادة الاداريين

عقدت برامج القادة الاداريين دورتها العشرين فى الفتـرة بين ١٩٧١/٦/١٤ ، ١٩٧١/٧/٢٠ فى موضــوع « دور الادارة فى كفــاءة تخزين المشتريات » . وقد أصبح من المتعارف عليه أن تستمد هذه المؤتمرات الموضوعات التى تبحثها من العلل الادارية التى تشكو منها الدولة ، حتى تسهم بحوثها فى وصف العلاج لها . وموضوع هذا المؤتمر وما سبقه هذا العام فى مؤتمرى الاسكان الادارى وادارة المستشفيات ، وما صدر عن كل منهما من توصيات وما اتخذ من اجراءات يدعم هذا الاتجاه .

وقد استهدف المؤتمر الحالى تعميق الوعى الادارى بأهمية المفهوم الحديث لادارة المواد ، وأساليب توافرها وتخزينها . وكذلك أتاح الفرصة لاجتماع قيادات ادارية على مستوى عال من الخبرة والمعرفة بموضوع المؤتمر يتوفرون على دراسته — كما اعدت لهذه الدراسة كل مقومات البحوث الموضوعية من خبرات متكــاملة علمية وعملية ، سواء فى نوع التخصص أو فى الجانب الادارى لها . ووفرت البيانات والمعلومات والبيئة المناســبة وغير ذلك من الظروف التى يتعذر توفيرها فى أى شكل آخر من أشكال الاجتماعات . كمــا روعى عند اختيار أعضاء المؤتمر تحقيق التوازن فى تمثيل المنظمات المشتركة فى المؤتمر ، والتى تعتبر طرفا فى الموضوع أو المشكلة محل البحث . ويؤدى هذا التوازن الى الموضوعية فى الدراسة والحيــاد فى التشخيص ، بعيدا عن الانحياز لرأى معين أو الخضوع لأية مؤثرات أخرى تجد سبيلها الى التأثير فيما يجرى من حوار حتى يضمن لهذه المؤتمرات قدر الطاقة التجرد والحياد العلمى .

وانتهج الاجتماع طابع مؤتمرات البحوث ، حيث سار فى البحث الموضوعى لمشكلة بارزة من المشكلات الادارية التى تواجهها الدولة ، هادفا الى التوصل لخطة عمل يصدرها بجانب تنمية القيادات الادارية المختصة فى المواقع التنفيذية .

ويتميز هذا النوع من مؤتمرات تنمية القيادات الادارية بأسلوب اجرائى يعــاون على تحقيق هدفيه فى التنمية الادارية والبحث الموضوعى .

لذا قسم العمل فيه الى مراحل متميزة هى (مرحلة الاعــداد للمؤتمر — مصادر الامــداد بالمعلومات — جماعات البحث — مناقشة توصيات المؤتمر — تقييم أعمال المؤتمر) وتتوحد هذه المراحل جميعها وتتفاعل فى اطار ما استهدفه المؤتمر من أعمال وانجازات .

لجنة الاعداد للمؤتمر :

تكونت لجنة الاعــداد للمؤتمر من نخبة من أعضائه تمثل الجهات التى تعمل فى مجال ادارة المواد (ادارات المشتريات والتخزين والادارات المالية والتجارية) سواء بالقطاع الحكومى أو القطاع العام . واستعرضت اللجنة خلال فترة انعقادها مشكلات العمل فى مجال الشراءوالتخزين للمواد ، وناقشت ابعاد وجوانب هذا الموضوع . ورأت من ثم اختيار أربعة موضوعات تبحثها أربع

جماعات للبحث تشكل من أعضاء المؤتمر ، كما اعدت تقريرا عن أعمالها بالاضافة الى ورقة عمل وجهت لكل جماعة بحث على حدة ، تتضمن الأبعاد الرئيسية للموضوع الذى تبحثه وعناصره واتخذت فيما بعد أساسا لاجراء الدراسات المتخصصة .

وطلب الى كل من جماعات البحث الاربع دراسة أحد الموضوعات :

جماعة البحث الأولى : سياسات وتخطيط تقدير الاحتياجات وتمويلها .

جماعة البحث الثانية : توفير الاحتياجات .

جماعة البحث الثالثة : تنظيم المخازن والرقابة على الأعمال المخزنية .

جماعة البحث الرابعة : القوى البشرية العاملة فى المخازن .

مصادر المعلومات :

عملت ادارة البرامج منذ فترة الاعداد للمؤتمر على أن تهيىء لاعضاء المؤتمر مصادر متعددة للمعلومات والخبرات العلمية والفنية تعتمد عليها جماعات البحث الاربع للقيام بدراسة شاملة .

وشملت هذه المصادر ما يلى:

المواد العلمية والوثائق :

وزع منذ اليوم الأول لانعقاد المؤتمر على الأعضاء مواد علمية قام باعدادها أعضاء الهيئة الفنية لبرامج القادة الاداريين ، تناولت كل جوانب الموضوع الرئيسى للمؤتمر ، واستقت مادتها من عدد كبير من المراجع العلمية العربية والاجنبية. كما أمد المؤتمر أعضاءه بمختصر للوثائق والقرارات الخاصة بالعمل فى مجال التخزين والمشتريات .

النـدوات :

نظم المؤتمر طوال فترة انعقاده تسع ندوات قدمها أساتذة متخصصون فى العلوم الادارية .

وقد روعى فى اختيار موضوعات الندوات أن تتناول المفاهيم العلمية الحديثة فى مجالات العمل بادارة المواد على المستويات القومية والقطاعية والوحدة الاقتصادية .

— التخطيط القومى وأثره على التجارة الخارجية .

— الادارة والتنمية فى جمهورية مصر العربية .

— مراحل التخطيط والتنمية ومتطلباته .

— العوامل المؤثرة فى توفير المواد .

— الأسلوب العلمى للتنظيم الداخلى للمخازن .

— استخدام بحوث العمليات لمراقبة المخزون .

— استخدام الحاسب الالكترونى فى تطوير نظم التخزين .

— أساليب الرقابة على المخزون (نظام التكاليف — النظام المحاسبى الموحد) .

— سياسات الأفراد وكفاءة الاداء بالمنظمة .

الخبرات الادارية والفنية :

أتاح المؤتمر لجماعات البحث الاربع الفرصة لدعوة بعض خبراء الادارة والفنيين المتخصصين فى مجالات من العمل تتعلق بتوفير الاحتياجات من المواد وانتاجها (مثل خبراء التوحيد القياسى) كمصادر للخبرة والمعلومات المتخصصة تمكن من اختيار حلول واقعية لمواجهة المشكلات التى تقوم ببحثها .

الزيارات الميدانية :

تضمن جدول أعمال المؤتمر بعض الزيارات الميدانية ، للتعرف على واقع العمل بأفرع ادارة المواد (مشتريات ومخازن) لبعض الوحدات الانتاجية والتجارية .

عمل جماعات البحث :

يعتبر عمل جماعات البحث النشاط الرئيسى

فى أعمال المؤتمر ، اذ استغرقت جلساتها حوالى ستين ساعة ، بالاضافة الى ما استغرق اعداد تقريرها من وقت اضافى . وبدأت هذه الاجتماعات فى الاسبوع الثانى واستمرت حتى منتصف الاسبوع الخامس والاخير للمؤتمر .

وتراوح عدد الأعضاء فى كل من الجماعات بين تسعة وعشرة . وروعى أن تضم كل جماعة بعض الأعضاء الذين سبق لهم الاشتراك فى لجنة الاعداد للمؤتمر ، ليكونوا مصدر ربط بين أعمال لجنة الاعداد وأعمال جماعات البحث . وقد اختير من بين أعضاء كل جماعة ثلاثة مقررين لاعداد تقاير جلساتها والتقرير النهائى .

وانتهت أعمال كل جماعة بكتابة تقرير عن أعمالها تناول دراساتها فى مجال الموضوع الذى كلفت به . وخلص التقرير الى توصيات تقدمت بها الجماعة الى المؤتمر لمناقشتها واقرارها فى جلسة عامة .

مناقشة توصيات المؤتمر :

عقد المؤتمر فى نهاية الأسبوع الاخير من قيامه بأعماله ، جلسات عامة لمناقشة توصيات جماعات البحث . وأسفرت هذه الجلسات عن اثارة التفاعل بين الأعضاء على مستوى المؤتمر ، وتبادل وجهات النظر حول ما أسفرت عنه دراسات كل جماعة من توصيات فى موضوعها المتخصص الذى كلفت ببحثه . وخلص العمل فى هذه الجلسات الى اجراء بعض التعديلات على ما قدمته الجماعات من توصيات والاتفاق على مجموعة من التوصيات روعى فيها أن تقوم فى جملتها على استخدام الامكانيات المتاحة مع شىء من الترشيد والتنسيق والالتزام ، وكلها أصول علمية نجح المؤتمر فى تطبيقها على اسلوب تقدير الاحتياجات من المواد وطرق توفيرها ، وعلى تنظيم المخازن واجراءات التخزين وعلى ادارة الافراد العاملين فى المخازن .

ويبقى أن تأخذ هذه التوصيات سبيلها الى التنفيذ . ولا يتصور أن تنفيذها معلق دائما باقرارها من السلطات العليا ، بل أن تنفيذ الكثير منها يعتمد على جهود المنظمات الذاتية والقطاعات .

ومن أهم التوصيات التى قدمها المؤتمر ما يلى:

فى مجال السياسات :

— وضع سياسات واضحة لتقدير احتياجات المنظمات من المواد ، وذلك باتباع مبادىء ومعايير علمية للتقدير تلتزم بها جميع الوحدات مع دقة مراقبة التنفيذ .

— تدعيم وسائل نقل البضائع على اختلاف أنواعها وتطوير وسائل الشحن والتفريغ وصيانة الاصناف أثناء عملية النقل مع الاستفادة المثلى بوسائل النقل المتاحة على مستوى الدولة .

فى مجال التمويل :

يوصى المؤتمر بما يلى :

— أن يكون توزيع النقد الاجنبى على الجهات الطالبة على أساس التقدير الكمى للاحتياجات مع مراعاة الأولويات على أساس أهمية الاحتياجات فى مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وعلى أن يكون النقد متاحا لهذه الجهات على فترات دورية تلتزم بها الجهات الموزعة .

— أن تولى الدولة اهتماما بالتأمين على المواد المخزونة وتعميمه فى القطاعين الحكومى والعام. وأن يكون التأمين على الاصول الراسمالية حسب قيمتها الاستبدالية وقت التأمين .

فى مجال التخطيط :

— أن توضع خطط تقدير الاحتياجات على مستوى الدولة على أساس تقدير المخزون الامثل بمراعاة التقدير الواقعى للاحتياجات وحصر المخزون الفعلى من الاصناف وكميات الراكد منها ومع تحديد أولوية توفير الاصناف حسب أهمية كل منها ، وتحديد مصادر توفيرها من الانتاج المحلى أو المستورد او باستخدام الراكد معوضع

البرامج التنفيذية للخطة ، وتحديد مقاييس متابعة ومراقبة تنفيذها .

— أن توضع سياسة لتطوير ادارة المواد (المشتريات والمخازن) ووسائل العمل بها تتضمن نشر الوعى بالادارة العلمية للمواد وبأهمية اعداد الاحصاءات واستخدامها فى ترشيد الادارة ، ومع اعداد الافراد اللازمين للعمل بادارات المواد اعدادا علميا ومهنيا مناسبا ورفع مستواهم الوظيفى وتحديد اختصاصاتهم ومنحهم السلطات التى تيسر لهم اداء واجباتهم .

فى مجال الوضع التنظيمى لادارة المشتريات والمخازن :

— ادماج وظيفتى الشراء والتخزين فى ادارة واحدة يكون وضعها فى الهيكل التنظيمى على مستوى الادارات الرئيسية ، على أن يتضمن الهيكل التنظيمى لادارة المشتريات والمخازن بصفة أساسية قسما لمراقبة المخزون وقسما للتنظيم والبحوث المخزنية الفنية يكون من بين اختصاصاته التطوير بعيد المدى لأعمال المخازن والمشتريات من حيث الاجراءات والاصناف وتخطيط المخازن وطرق التخزين .

فى مجال اللوائح والاجراءات المخزنية :

— أن تقوم وزارة الخزانة بوضع لائحة أساسية موحدة للقطاعين العام والحكومى تحدد القواعد العامة الى تمارس على أساسها عمليات الشراء والتخزين . على أن توضع لائحة تفصيلية لكل قطاع نوعى فى اطار اللائحة الاساسية .

فى المجال الوظيفى :

يوصى المؤتمر :

— ضرورة وصف وظائف العاملين بالمخازن وصفا دقيقا على أساس الواجبات والمسئوليات والاختصاصات والسلطات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها وذلك بهدف شغل هذه الوظائف على أساس الصلاحية .

— توفير المعدات والادوات والوسائل المناسبة للعمل المخزنى ، مما يسهل حسن الاداء ويساعد فى أعمال الترتيب والحفظ وتوفير الجهد البشرى .

— تهيئة الظروف المادية للعمل بالنسبة لافراد المخازن ، على أن تؤخذ هذه الظروف فى الاعتبار عند اقامة المخازن أو اختيار مواقعها .

— الاهتمام بوضع برامج توجيهية للعاملين الجدد بالمخازن عند بداية التحاقهم بالخدمة الى جانب الاهتمام باستمرار تدريبهم طوال مدة الخدمة .

— عقد دورات تدريبية متخصصة فى ادارة المواد (المخازن والمشتريات) للقيادات العليا بالمنظمات المختلفة بالدولة والتركيز على هذا الجانب وابرازه فى الدورات التدريبية العامة .

خاتمة :

يعتبر جهد هذا المؤتمر بداية نشطة وموفقة لها ما بعدها للعناية بموضوع له أهميته وخطره على الاقتصاد القومى وعلى ادارة المشروعات والتنمية وتحقيق أهدافها .

ويبدو أن هذا الاهتمام سيظل موصولا بما تبديه وزارة الخزانة من جهود عديدة كان آخرها السعى الى الاستفادة من خبرة أكبر بيوت الاستشارة البريطانية المتخصصة فى ادارة المخازن والمشتريات .

فى تخطيط برنامج تنفيذى فى تنظيم المخازن وتدريب العاملين بها .

واذا كانت مؤتمرات القادة الاداريين قد ركزت فى نشاطها هذا العام على دراسة مشكلات حيوية تعترض التنمية الشاملة وسعت الى تقديم حلول لها فاننا نود فى نهاية هذا العرض أن نسجل ما أعلن من رغبة أعضاء هذا المؤتمر وما سبقه من مؤتمرات هذا العام الثلاثة فى أن تنال توصيات هذه المؤتمرات مزيدا من العناية من السلطات المسئولة وكذلك اقتراحهم عن تشكيل لجنة دائمة لمتابعة توصيات مؤتمرات القادة يشترك فيها ممثلو برامج القادة وسكرتيرية الحكومة ووزارتى الخزانة والتخطيط كأعضاء دائمين وينضم اليهم ممثلون للجهات التى يعينها موضوع كل مؤتمر بوجه خاص .

المؤتمر الأفريقي العاشر للإدارة العامة والاتحاد الأفريقي للإدارة العامة

مقدمة :

يجرى منذ سنة ١٩٦٢ عقد مؤتمرات سنوية بين الدول الافريقية الناطقة باللغة الانجليزية لدراسة موضوعات الادارة العامة التى تهم هذه الدول ، دراسة مقارنة ، والتداول فى مشكلاتها الادارية . وتستضيف احدى الدول الافريقية اعضاء المؤتمر كل عام على التوالى ، كما تشارك مؤسسة « فورد » فى تنظيم وتمويل عقد هذه المؤتمرات .

وقد عقدت الدورة الخامسة من سلسلة هذه المؤتمرات بالقاهرة سنة ١٩٦٦ بفندق « مينا هاوس » بدعوة من حكومة الجمهورية العربية المتحدة .

وتصدر السكرتيرية الدائمة للمؤتمر بالاشتراك مع الدولة المضيفة كل عام كتابا عن دراسات المؤتمر يشمل :

أ ـ البحوث الاساسية التى توزع على اعضاء المؤتمر قبل موعد اجتماعه .

ب ـ تقرير المؤتمر حول كل موضوع من الموضوعات الفرعية التى يدرسها الاعضاء فى اجتماع المجموعات وفى الاجتماعات العامة .

ويمكن النظر الى هذه التقارير على انها مصادر للمعلومات المفيدة عن السياسات الادارية فى الدول الافريقية ، وأسلوب تطبيقها ، والمشكلات التى تعرضت لها مثل هذه التطبيقات. كما تقدم المناقشات كثيرا من الافكار والبيانات والتجربة للمشتركين فى هذه الاجتماعات .

المؤتمر العاشر :

سوف يعقد الاجتماع العاشر من هذه المؤتمرات فى مدينة « فريتون » عاصمة جمهورية « سيراليون » فى الفترة بين ٤ و ١١ نوفمبر سنة ١٩٧١ . ويسبق افتتاح المؤتمر الاحتفال باعلان قيام الاتحاد الافريقى للادارة العامة .

ويبحث المؤتمر فى هذا الاجتماع موضوع «المهنية فى الادارة العامة » وقد أعدت بحوث أساسية فى جوانب الموضوع المتعددة ووزعت على جميع المدعوين الى الاشتراك فى المؤتمر لتكون مرجعا للدراسة والمناقشة .

ومن سمات هذه المؤتمرات ، أن المشتركين فيها يناقشون الموضوعات المعروضة استنادا الى خلفياتهم العلمية ، والى تجربتهم العملية ، ومن ثم يختار الاعضاء بحيث يمثلون الخبرة الطويلة والمستوى الوظيفى المرتفع مثل وكلاء الوزارات ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية ومديرى معاهد الادارة العامة : وقد حدث فى الماضى القريب أن شارك فى هذه المؤتمرات

الوزراء المسئولون فى بلادهم عن موضـوعات دراسات المؤتمـر .

وتضـمنت قائمـة البحوث الاساسية التى أعدت لتكون خلفية للدراسة والمناقشة وتبادل الرأى فى المؤتمر العاشر الموضوعات التالية :

— الادارة بالاهداف .
— ادارة الخدمـة المدنيـة اسـتنادا الى أهدافهـا .
— المهنية فى الادارة العامة .
— ميزانية البرامج .
— استخدام الميزانية كأداة ادارية .
— تطبيق الادارة المالية فى الادارة العامـة مع الاهتمام بارساء القواعد المهنية فى المحاسبة الحكوميـة .

— نظـم المعالجـة الالكترونيـة للبيانات وامكانياتها فى تحديث الادارة العامة فى افريقيا.

أسلوب العمل :

ينشـط العمل العلمى فى هذه المؤتمـرات منذ بدء افتتاحها . ويساعد على ذلـك التنظيم الاجرائى الدقيق ، اذ يقسم المؤتمرون الى لجان أربع أو نحو ذلك ، تجتمـع اللجـان جميعها يوميا لمناقشة واحد من البحوث الاساسية التى أعدت للمؤتمر . وتعد كل لجنـة تقريرا بنتيجة مناقشاتهـا ثم تعرض التقارير صـباح اليوم التالى فى اجتماع عام للمؤتمر للنظر فيها ، ثـم يصـاغ اسـتنادا الى تقارير اللجان الفرعيـة تقرير شامل عن كـل موضـوع . ويصـدر المؤتمر كل عـام كتابا سـنويا يتضمن البحوث الاساسية بالاضافة الى التقارير العامة التـى تعرض اتجاهات المناقشات وتوضح نتائجها .

مستقبل مؤتمرات الادارة بين الدول الافريقية :

فى الدورة الثامنة لمؤتمرات الادارة العامـة بين الـدول الافريقية التى عقدت فى منروفيـا عاصمة ليبريا بين ١ ، ٨ نوفمبر سـنة ١٩٦٩ قدمت مذكرة عن مستقبل هذه المؤتمرات جـاء بهـا :

« هـذه هى الدورة الثامنة مـن سلسلـة مؤتمرات الادارة العامة التى تعقـد لتجمـع مديرى معاهد الادارة العامـة ، وكذلـك أعلى مسـتويات الموظفين العموميين ، من الـدول الافريقية . والهدف منها هو اتاحة الفرصـة للمشتركين فيها من خلال مناقشة موضوع معين لتبادل وجهات النظر ثم المشاركة فى المعرفـة والاستزادة من الخبرة ليكونوا أقدر على القيام بدور أرشد فى حكومات بلادهم . »

وقد جرى التفكير بين وقت وآخر عن مستقبل تنظيم هذه السلسلة من المؤتمرات . ومـع أن مؤسسة « فورد » لا تزال راغبة فى المعاونة فى تنظيمها وتمويلهـا الا أن الوقت قـد حان لكى يستند هـذا التنظيم على أساس افريقى سليم يأخذ فى اعتباره المستقبل البعيد . لـذا نوقش هـذا الموضوع اثناء انعقاد المؤتمر التاسـع للادارة العامة بين الدول الافريقية فى جمهورية بتسوانا فى أكتوبر سنة ١٩٧٠ واتخذ قرار بأن تستند هـذه المؤتمرات الى قاعـدة أرسخ .

وأوصى لتحقيق ذلك أن يشكل اتحاد للادارة العامة يكون من بين أغراضه الاضطلاع بتنظيم سلسلة هذه المؤتمرات .

ثم اجتمعت فى « نيروبى » عقب صـدور هذه التوصية لجنة من قادة الادارة الافريقيين ، وضمت بعض الوزراء وأساتذة الادارة والمديرين والخبراء فى بلاد افريقية عديدة ، وكذلك ممثلين لبعض المعاهد والهيئات الدولية المهتمة بالادارة وتوصلت هذه اللجنة بعد يومين من المداولات الى توصيات من بينها :

* أن هناك حاجة الى انشاء اتحاد من النمط الذى اوصى به مؤتمر بتسوانا .

* انه ينبغى أن يضم هـذا الأتحـاد الى عضـويته المعاهـد والافراد ، على أن تبـدأ المشاورات لاثارة اهتمـام المعاهـد وأقسـام

الحكومة والعلوم السياسية بالاتحاد .

* أن يكون الهدف الاساسى للاتحاد هو تطوير الاداريين والمديرين القادرين على الاسراع بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق الافريقية .

* أن يتعاون هذا الاتحاد بعد تشكيله ، مع المعاهد القومية القائمة والمنظمات الدولية المهتمة بتقدم الادارة العامة ، فى مسيرته نحو تجقيق أهدافه ، ويكون نشاطه مكملا وليس منافسا لنشاط هذه المعاهد .

* كما يركز الاتحاد على الارتقاء بالمهنية فى الادارة العامة والعمل على الارتفاع بالمستويات الاخلاقية فيها .

وقد حصل اتحاد الادارة الافريقى ، وهو لا زال مشروعا ، على وعود بالمساندة من منظمتين دوليتين على الاقل . كما أنه يأمل أن تعترف به الامم المتحدة باعتباره بيت خبرة غير حكومى فى الادارة .

ومن الاهداف العامة المقترحة فى دستور الاتحاد :

* اتاحة الفرصة لكبار الاداريين والمديرين لتبادل الافكار والاراء حول موضوعات الادارة العامة .

* تدعيم المهنية فى الادارة العامة والادارة التنفيذية .

* اجراء دراسة مقارنة فى مجال الادارة العامة .

* تطوير البحوث فى مشكلات الادارة الافريقية .

* التشجيع على انتهاج نظم واجراءات ادارية أكثر ملاءمة وأبعد أثرا .

* تدعيم الارتباط والاتصال بالهيئات الدولية والمنظمات المهتمة بتقدم الادارة العامة .

ويرى لتحقيق الأهداف السابقة انتهاج الاساليب التالية :

* تنظيم مؤتمرات الادارة العامة بين الدول الافريقية .

* تشكيل لجان دائمة للبحوث والوثائق .

* تنظيم حلقات تدريبية ومناهج ومؤتمرات قصيرة متخصصة .

* نشر البحوث واصدار مجلة علمية تعمل على تقدم العلوم الادارية .

* تقديم الخدمات الاستشارية لمراكز التدريب والحكومات والهيئات المهتمة بتقدم الادارة الافريقية .

* تشجيع التبادل بين الموظفين المدنيين والمديرين فى الدول الافريقية .

وقد دعى معهد الادارة العامة الى الاشتراك كعضو مؤسس فى اتحاد الادارة الافريقى . وسوف يشارك فىالاعلان الرسمى لقيام الاتحاد أثناء انعقاد المؤتمر العاشر للادارة العامة بين الدول الافريقية فى مدينة « فريتاون » عاصمة جمهورية « سيراليون » فى الرابع من شهر نوفمبر القادم .



نظام التوفير ..

"ذو المزايا المزدوجة"

١٠٨ جائزة سنوية على شكل رواتب شهرية صافية بالإضافة إلى فائدة سنوية تصل إلى ٣½ ٪

- ١٢ راتبا شهريا قدره ١٠ جنيهات لمدة ٥ سنوات
- ١٢ راتبا شهريا قدره ١٠ جنيهات لمدة ٣ سنوات
- ١٢ راتبا شهريا قدره ٥ جنيهات لمدة ٣ سنوات
- ٧٢ راتبا شهريا قدره ٥ جنيهات لمدة سنة كاملة

الحد الأدنى للرواتب ٢٥ ألف جنيه سنويا يزداد بزيادة الودائع

- حرية السحب والإيداع
- مدخراتك في متناول يدك في أي وقت
- السحب على الجوائز بواسطة العقل الالكترونى

البنك يرحب بحضور من يرغب من العملاء عملية السحب يوم ٢٨ من كل شهر في تمام الساعة العاشرة صباحا بمقر شركة النصر للتصدير والاستيراد ٢٨ "أ" ش طلعت حرب بالقاهرة

للاستعلام : جميع فروع البنك بأنحاء الجمهورية

قناة السويس وخطوط الأنابيب


ان خط أنابيب السويس المقترح سوف يكون مكملا للقناة بدلا من أن يكون منافسا لها. فان خط أنابيب السويس — البحر المتوسط سيصل السويس على البحر الأحمر بالاسكندرية على البحر المتوسط وينسق حركة النفط مع القناة على أساسين : (١) لنقل الفائض عندما يبلغ عدد السفن القادرة على عبور القناة الحد الأقصى (٢) الناقلات العملاقة التى تزيد حمولتها الساكنة على ٢٥٠٠٠٠ طن (أو التى تزيد حمولتها الساكنة على ٦٠٠٠٠ طن الى حين تنفيذ التحسينات فى القناة) يمكنها تفريغ حمولتها فى السويس بينما تحمل ناقلات أخرى النفط فى الاسكندرية ، وبذلك يجرى استخدام أساطيل الناقلات فى المتوسط وفى الخليج العربى بطريقة فعالة فى نقل النفط بواسطة الرحلات القصيرة .

ان اعادة فتح القناة يمكن تحقيقه فى وقت قصير نسبيا (أربعة أشهر) بتكاليف منخفضة (حوالى ٢٥ مليون دولار) . فقد أوكلت حكومة الجمهورية العربية المتحدة الى شركة بنتا أوشن للبناء اليابانية القيام بدراسة حول احتمال اعادة فتح القناة وتوسيعها . وقد تقدمت الجمهورية العربية المتحدة بعدد من المقترحات تتناول تنظيف القناة على الأقل كخطوة تمهيدية لاعادة فتحها ، وقد جاء آخر عرض من هذا النوع فى أكتوبر ١٩٧٠ .

والآن يتساءل المرء ، أين هو الدور الذى تلعبه قناة السويس فى ارتفاع أسعار النفط الأمريكى الخام ؟ فهو ليس بالعامل المباشر أو حتى بالقريب ، ولكن كما قد بينا سابقا فان اقفال المر المائى قد بدأ سلسلة من الحوادث منها : (١) زيادة أولية فى الطلب على الناقلات فى ١٩٦٧ ، (٢) تزايد الرغبة فى النفط الخام فى شمالى أفريقيا ، وخاصة ليبيا ، للأسواق الأوربية وأسواق أمريكا الشمالية مما مكن ليبيا (وكذلك الجزائر) من المطالبة بأسعار معلنة أكثر ارتفاعا قبلتها الشركات العاملة ، (٣) ان توقف خط أنابيب التابلاين فى ١٩٧٠ قد وضع المزيد من الضغط على أسطول الناقلات لنقل المزيد من النفط الخام من الخليج العربى مما ادى الى زيادة تكاليف الشحن زيادة كبيرة (٤) عندما فازت ليبيا بزيادة السعر المعلن تبعتها الدول المنتجة الاخرى ، بفرض الزيادات وهى : ايران والعراق والمملكة العربية السعودية ، والكويت وحتى فنزويلا ونيجيريا ، البعيدتان كثيرا عن الشرق الأوسط .

وبسبب ضخامة احتياطى النفط فى الشرق الأوسط والخليج العربى (٦٢٪ من مجموع احتياطى العالم ، يرتفع الى ٧٠٪ اذا أضيف احتياطى شمال أفريقيا) ، ولكون الاحتياطى الثابت فى الولايات المتحدة يصل الى ٣٨ مليار برميل فقط (يبلغ احتياطى السعودية ١١٢ مليار برميل والكويت ٦٨ مليار برميل) واذا أخذنا بعين الاعتبار تزايد الطلب على الطاقة فى الولايات المتحدة للسنوات العشر القادمة يمكننا الافتراض بأنه سوف يجب على الولايات المتحدة استيراد كميات أكبر من النفط على الرغم من تطوير حقول الأسكا .

وباختصار سنحتاج الى قناة السويس والناقلات العملاقة وخط أنابيب السويس — الاسكندرية وكذلك الى الأنابيب الموجودة حاليا جميعها لنقل كميات النفط التى تحتاج اليها



الولايات المتحدة وأوروبا واليابان فى السبعينات، فكم بالأحرى فى الثمانينات .

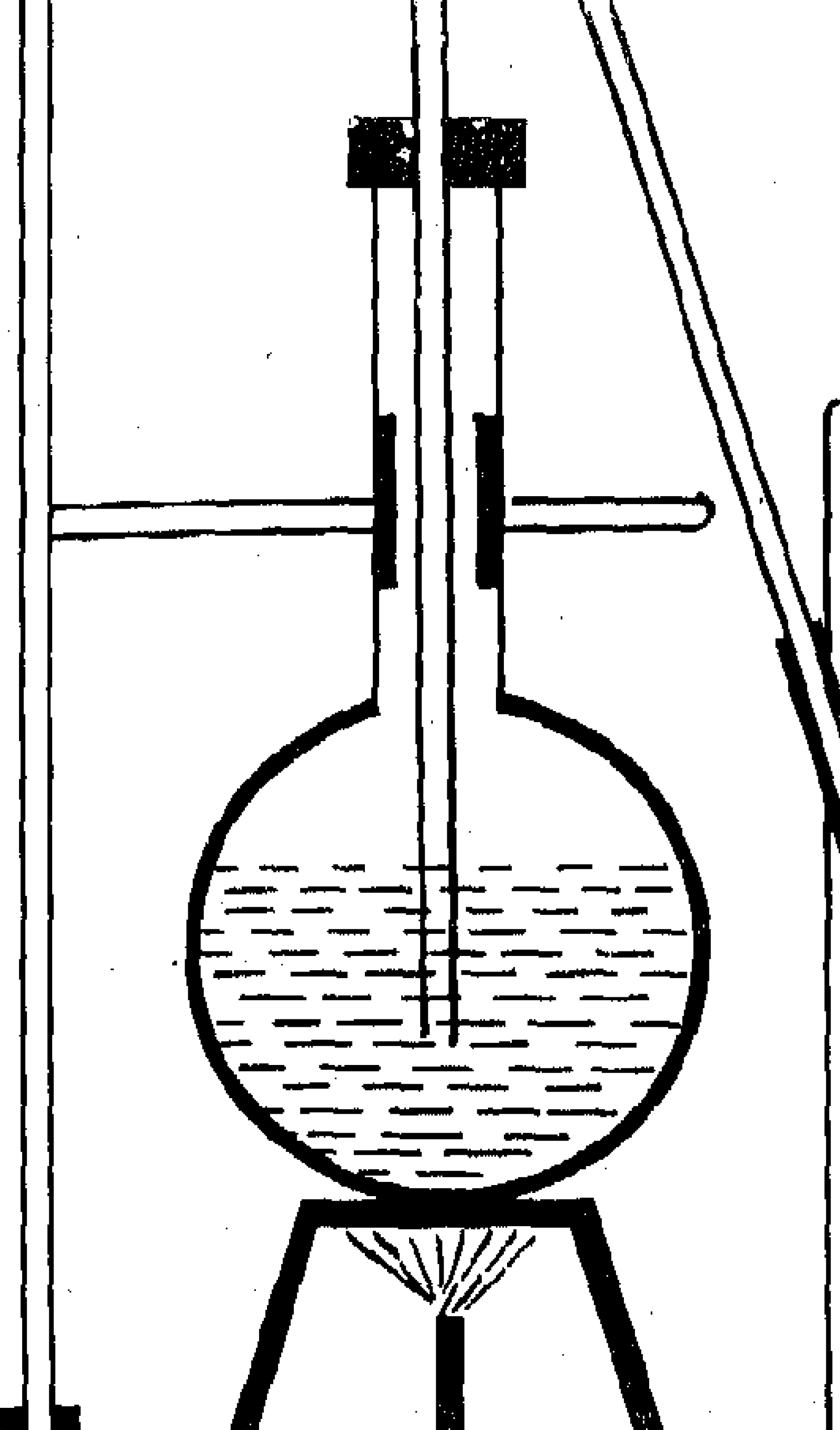
لقد شاهدنا رواية عصرية لقصة من قصص ايزوب الخرافية حدثت وقائعها فى عام ١٩٧٠ والعظة المستمدة منها قد تكون : ان الجهاز البترولى العالمى (التسييل والنقل وثبات الأسعار) يمكن أن يسير بالرغم من اغلاق قناة السويس طالما بقيت كافة العناصر الأخرى التى يمكنها أن تعمل . ولكن كسرا واحدا أو كسرين فى صورة التوريد أو النقل بعد ذلك يجوز أن تترتب عليه نتائج هائلة . وكما قلنا من قبل ، لو كانت القناة تعمل لكان من المستطاع عدم المبالاة بخفض الانتاج فى ليبيا أو بقطع خط التابلاين .

فاذا أمكن قبول النظرية القائلة أن اغلاق القناة يفرض فى الواقع ضريبة اقتصادية على كل دولة فى العالم وهى ضريبة تنتهى فى النهاية الى كاهل المستهلك ، فلماذا لم يبذل جهد مشترك لاعادة فتح هذا الشريان المائى . الواضح أن نزاع الشرق الأوسط له أثر بعيد فى ذلك . ان الولايات المتحدة تساند قرار الامم المتحدة بتاريخ ٢٢ نوفمبر سنة ١٩٦٧ الذى يضع الخطوط العريضة لعناصر تسوية مشكلة الشرق الأوسط المعقدة . ولكن تطبيقه صادف حتى الآن نجاحا ضئيلا .

ان نتائج اغلاق قناة السويس بالنسبة للاقتصاد العالمى لم تعرف على حقيقتها فى الولايات المتحدة . وفى الأسابيع القليلة الماضية ظهرت قضية اعادة فتح قناة السويس كتقدم مفاجىء فى المساعى المبذولة نحو ايجاد تسوية .

ونأمل أنه فى حال توافر تفهم أفضل للقضايا الاقتصادية المتعلقة بالموضوع فان الشعب الأمريكى سوف يصبح قادرا بطريقة أفضل على تقرير ما هى مصلحة الولايات المتحدة القومية بينما يستمر البحث حول اعادة فتح القناة .





◆ تم تحضير مستحضر دوائى **جديد** من عشب حلف البر ضد التقلصات فى العضلات اللاإرادية

◆ تم تحضير مستحضر دوائى **جديد** لعلاج شرح القولون المزمنة .

◆ تم تحضير مستحضر دوائى **جديد** لعلاج فقر الدم بدون عوارض جانبية .



الوحيدة فى الشرق الأوسط التى تنتج مستحضرات الجيلاتين كبسول .

تنتج مجموعة كاملة من مضادات الروماتيزم بمختلف أشكالها الصيدلية .

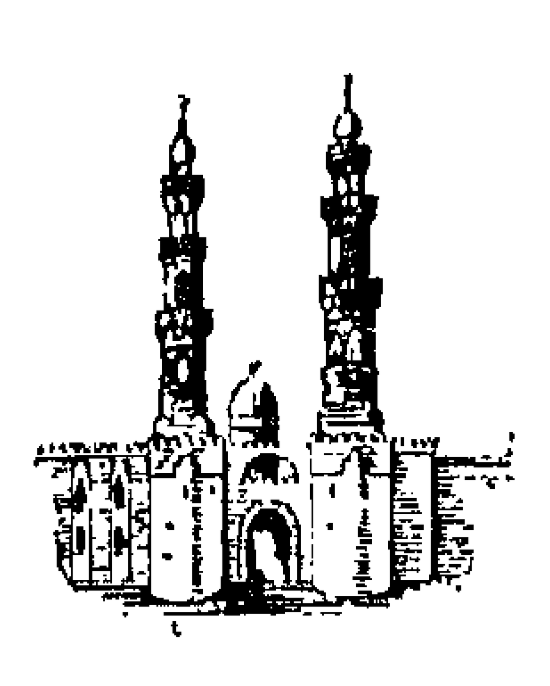
تغطى بإنتاجها معظم المجموعات الدوائية .

تغطى بإنتاجها الأسواق المحلية والعربية والأفريقية .

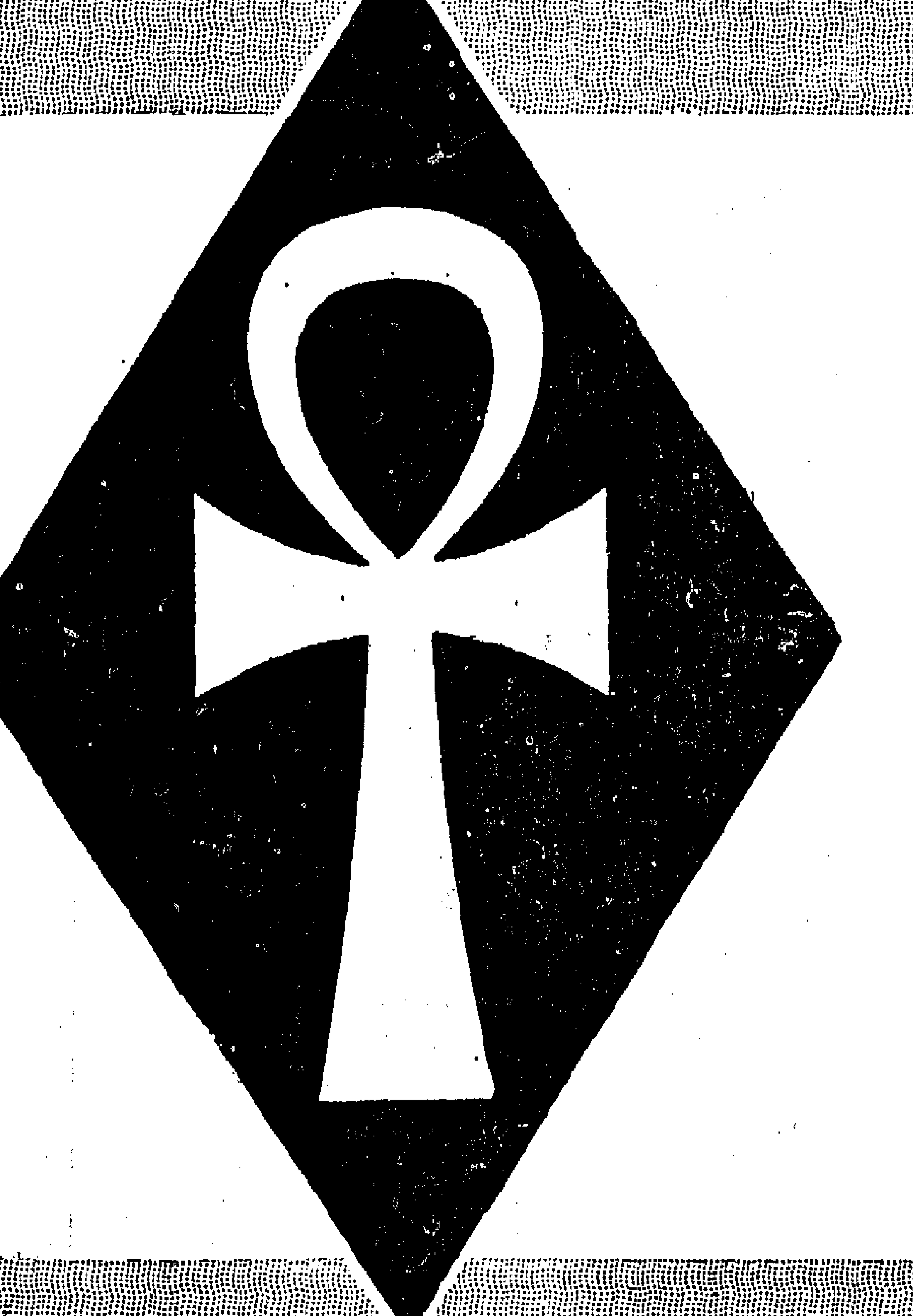
القاهرة للأدوية

الإدارة والعلاقات العامة : ١٤٦ مكرر شارع القصر العينى - تليفون ٩٤-٢٥/٩٥
العنوان التلغرافى : دوسيفال - ص.ب ٧٩٣ - القاهرة - ج.ع.م






مفتاح الحياة
عند قدماء المصريين



الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى ، ١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد .

وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ـ ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع «مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر ـ شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع أحمد عبد السلام
تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى ـ القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥

رقم الايداع بدار الكتب
٢١ / ١٩٦٩
مطابع الاهرام التجارية

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume IV

Number 2

October 1971